



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vytvoření krizového profilu podniku  
Creation of the Enterprise Crisis Profile

Student: Bc. Martina Jatzková, DiS.  
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Jatzková, DiS.**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Vytvoření krizového profilu podniku**  
**Creation of the Enterprise Crisis Profile**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska krizového managementu podniku
  3. Analýza podniku vybraného pro stanovení krizového profilu
  4. Prevence krizí vybraného podniku stanovením jeho krizového profilu
  5. Doporučení vyplývající pro zásady prevence krizí daného podniku
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CRANDALL, William R., PARNELL, John A. and John E. SPILLAN. *Crisis management. Leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.  
MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.  
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

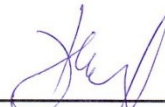
Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22. dubna 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Jatzková', is written over a horizontal dotted line.

Bc. Martina Jatzková, DiS.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Marii Mikušové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za neocenitelné rady, odborné vedení, připomínky a čas, který mi věnovala při zpracování diplomové práce. Nadále velké poděkování patří majiteli firmy za poskytnutí potřebných informací, doporučení a konzultací k vytvoření praktické části a v neposlední řadě děkuji mé rodině za podporu během studia.

# Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska krizového managementu .....	5
2.1	Metodologie tvorby práce .....	5
2.2	Chápání pojmu krize a krizového managementu .....	6
2.3	Krize.....	7
2.3.1	Příčiny vzniku krize .....	9
2.3.2	Typologie krizí .....	10
2.3.3	Fáze vývoje krize .....	15
2.4	Krizové řízení.....	17
2.4.1	Prvky krizového řízení .....	20
2.5	Riziko .....	25
2.5.1	Klasifikace rizika.....	26
2.6	Strategická analýza podnikatelského prostředí .....	28
2.6.1	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	29
2.6.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	33
2.5.3	SWOT analýza .....	37
3	Analýza vybraného podniku pro stanovení krizového profilu .....	40
3.1	Představení společnosti ABC s. r. o. ....	40
3.2	Strategická analýza podnikatelského prostředí .....	43
3.2.1	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	43
3.2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	49
3.2.3	SWOT analýza podniku .....	53
4	Krizový profil firmy .....	59
4.1	Určení krizových ohnisek.....	59
4.2	Analýza ohrožení.....	62
4.3	Stanovení krizové strategie .....	68
5	Návrhy a doporučení .....	69
6	Závěr.....	72
	Seznam použité literatury.....	73
	Seznam zkratk .....	77
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Minulá doba se vyznačovala tím, že se krize vyvíjely pozvolna a bylo mnohem jednodušší zachytit prvotní znaky projevující se krizové situace nebo v případě jejího rozvinutí docházelo k jejímu brzkému vyřešení. V současné době organizace pohybující se v podnikatelském prostředí musí neustále čelit proměnlivým až turbulentním změnám. Turbulence podnikatelského prostředí se vyznačuje chaosem, diskontinuitou a zdánlivou nelogičností, ale i chaos má svůj jistý řád. Pro podniky je velice důležité proaktivně reagovat na vzniklé situace, jinak by mohla být ohrožena jeho existence. Úkolem managementu podniku je minimalizovat ztráty na životech a majetku a zároveň co nejrychleji a nejefektivněji odstranit příčiny vzniku krize. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby si byl podnik vědom potenciálních ohrožení, které negativně působí na fungování podniku. Díky tomu bude schopen účinně zasáhnout.

Krizový profil firmy je vytvořen pro podnik specializující se na vnitrostátní a mezinárodní dopravu. Z důvodu zachování anonymity není uveden název podniku, a proto jej budeme označovat za ABC s. r. o.

Cílem diplomové práce je vytvoření krizového profilu firmy pro společnost s ručením omezeným ABC. Druhotným cílem práce je navrhnout opatření snižující negativní dopad identifikovaných krizových ohnisek podniku.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje obecné charakteristice a teoretickým poznatkům krizové problematiky, postupy a metodami jejího řešení. Zabývá se příčinami vzniku krize, typologií, fázemi vývoje a nadále také prvky krizového řízení, rizikem a součástí je bezpochyby strategická analýza podnikatelského prostředí, hodnotící vnitřní a vnější okolí podniku.

Druhá část práce se zaměřuje na praktickou aplikaci předmětné problematiky. Nejprve je představena společnost s ručením omezeným ABC obsahující předmět činnosti, historii podniku, organizační strukturu apod. Následně je provedena strategická analýza podniku, a to jak z vnějšího, tak vnitřního pohledu. Výsledky provedených analýz tvoří základ pro vymezení potenciálních ohnisek krize, mající negativní vliv na podnik.

Obsahem závěrečné části práce je vytvoření krizového profilu firmy. Zjištěná krizová ohniska jsou kvantitativně ohodnocena a následně implementována do krizové matice, jejíž výsledky naznačují stupeň ohrožení podniku. Na toto navazují doporučení ke snížení negativního dopadu krizových událostí.



## **2 Teoretická východiska krizového managementu**

První část diplomové práce je zaměřena na problematiku krizového managementu, resp. krizového řízení. Nejprve se zabývá historickým vývojem krizového managementu, nadále definováním krize a záležitostí s tím související – příčiny vzniku krize, typologie krizí a fáze vývoje krize. Součástí je také pojetí krizového řízení v podniku včetně prvků krizového řízení. Záležitosti krize úzce souvisí s riziky a tato problematika je zde také uvedena. V návaznosti na stanovení krizových ohnisek bylo zapotřebí provést strategickou analýzu podnikatelského prostředí, která je východiskem pro zpracování praktické části.

### **2.1 Metodologie tvorby práce**

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě poznatků získaných zkoumáním a zároveň srovnáváním odborné literatury. Teoretická východiska jsou podkladem pro vytvoření praktické části práce. Mezi hlavní zdroje patří publikace domácích autorů, které jsou doplněny zahraniční literaturou. Teoretická část je také vhodně obohacena o elektronické zdroje. Ve většině případů autoři nahlíží na danou problematiku obdobně, ale i přesto se najdou různé názory, kdy tato skutečnost bude předmětem zkoumání a srovnávání. V rámci první části práce jsou také detailně popsány podnikové analýzy, které následně v praktické části hodnotí firemní postavení a tvoří nedílnou část zpracování krizového profilu firmy.

Počáteční fáze praktické části je založena na získávání různých pokladů důležitých pro zpracování jednotlivých analýz. Nejprve je hodnoceno vnější prostředí podniku, kdy jsou využity zejména oficiální, veřejně dostupné zdroje a to například informace z Českého statistického úřadu, zprávy ministerstev, znění zákonů a další. Pro posouzení externího prostředí podniku jsou aplikovány metody jako je PEST analýza a Porterův model konkurenčních sil. Vnitřní prostředí podniku je posouzeno na základě interních materiálů společnosti, které jsou tvořeny účetními výkazy. K větší objektivitě při hodnocení problému jsou interní informace doplněny také o poznatky, získané osobními rozhovory s vedením společnosti. Dostupná data a poznatky jsou zpracovány kvalitativní nebo kvantitativní analýzou. Závěrečnou analýzu tvoří SWOT analýza, která za pomoci syntézy hodnotí získané informace z předchozích analýz.

Významnou částí práce je identifikace jednotlivých krizových ohnisek, která hodnotí míru rizika a tato skutečnost je matematicky, ale také graficky zaznamenána. Po identifikaci krizových ohnisek jsou navržena konkrétní opatření k řešení jednotlivých ohnisek.

## 2.2 Chápání pojmu krize a krizového managementu

Kašík (1998), ale také celá řada dalších autorů zabývajících se krizovým managementem přirovnává krizi k jisté nemoci, která může kdykoliv nastat. Problematiku krize v rámci globální diagnostiky lze zařadit do oblasti lékařské diagnostiky. Právě lékařská diagnostika může být aplikována na subjekty jako je člověk a podnik, kdy tyto dva systémy mají mnohé cíle a chování dostatečně podobné. Lékařská diagnostika se zabývá identifikováním nemoci včetně jejího pojmenování. Postupné shromažďování a vyhodnocování jednotlivých poznatků vedlo ke zvýšení informovanosti o zdravotním stavu pacienta, čímž bylo možné urychlit jeho léčbu. Je velice nutné poznat strukturu i funkce diagnostikovaného objektu a vzniklé příčiny jevů, které závisí na fungování celého organismu.

Ve všeobecném lékařství patří mezi nejčastěji používané pojmy bolest a nemoc. Posláním lékařské diagnostiky je správně stanovit diagnózu a následně léčbu, aby byla bolest odstraněna a také, aby z ní nevzešla nemoc. A právě v manažerské diagnostice lze přirovnat slovo „bolest“ ke slovu „problém“ a slovu „nemoc“ slovo „krize“. Hlavním manažerským úkolem je vyřešit problém takovým způsobem, aby nenastala krize. Podniková praxe je obehnaná ze všech stran problémy, které narušují nejenom firemní klima, ale také rodinné a přátelské vztahy. (Kašík, 1998)

Zapletalová (2012) popisuje, že od počátku se lidstvo střetávalo nejprve s krizemi, které měly charakter nedostatku potravin, chorob, nepříhodného počasí nebo lidské touhy po moci. Mnohdy v reakci na tyto krize se začaly postupně objevovat krize hospodářské, kdy došlo k porušení stability výrobních sil a lidé přestali mít zájem o produkty a služby. Důsledkem této situace byla nezaměstnanost, která byla ale částečně zmírněna díky skromnosti obyvatel a jejich schopnostmi zajistit si životně důležité potřeby i za velmi obtížných podmínek. Před nástupem průmyslové revoluce a industriálního období byla většina obyvatel závislá na zemědělství a mnohdy se potýkali s krizovou situací, která byla vyvolána neúrodou. Jednalo se tedy spíše o společenskou krizi a podniková krize nastala až s nástupem průmyslu.

První evropská hospodářská krize vznikla s rozmachem dopravy a obchodu po objevení Ameriky. Díky lodní dopravě došlo k postupné globalizaci obchodu, kdy bylo možné provádět výměnu zboží mezi několika zeměmi, ale také docházelo k postupnému ovlivňování vývoje na různých kontinentech světa. Hospodářská krize koncem 19. a počátkem 20. století vyvolala válečné konflikty a také šíření komunismu a nacismu. (Zapletalová, 2012)

V první polovině 20. století významní podnikatelé jako Henry Ford nebo Tomáš Baťa předali velmi zajímavé aspekty vztahující se ke krizím. Henry Ford konstatoval, že krize nás posílí, donutí přemýšlet a neriskovat. Zato Tomáš Baťa tvrdil, že hospodářská krize vznikla díky morální bídě, která byla zapříčiněna poklesem morálky, nejružnějšími podvody, falšování informací apod. a za řešení považoval touhu pracovat a nelenošit nebo mrhat časem a energií. (Zapletalová, 2012)

Zapletalová (2012) nadále definuje, že zcela nový postoj ke krizím nastal v období 60. let 20. století, kdy vypukla „karibská (kubánská) krize“ a tato krize mohla vyvolat jaderný konflikt mezi Spojenými státy americkými a tehdejšími Sovětským svazem socialistických republik. Pojem „krizový management“ byl poprvé použit ve spojitosti se situací, kdy Spojené státy americké prohlásily, že umístí rakety středního doletu na Kubu a Sovětský svaz na tuto situaci zareagoval tak, že se rozhodl situovat rakety v Turecku. Během několika dalších let se termín „krizový management“ hojně využíval ve vojenské, bezpečnostní a politické terminologii. Chápání krizového řízení se změnilo s událostí 11. září 2001 a demokratický svět se vydal na boj s terorismem a začala být akceptována chemická, biologická a jaderná opatření.

V současné době, během 21. století, nejsou hrozbou válečná střetnutí, ale spíše obchodní kolize nadnárodních společností, toužící po co možná největším zisku. Díky globalizaci dochází k narůstání konkurence na trzích, boji o nerostné suroviny i energetické zdroje. (Zapletalová, 2012)

## 2.3 Krize

Pojem krize lze ve zjednodušené podobě charakterizovat jako „*závažný problém nebo situaci, kdy vznikají škody*“. (Mikušová a Papalová, 2014, s. 1) Ale toto poněkud volnější vymezení v sobě skrývá řadu nepřesností. Ucelená definice krize neexistuje a různí autoři si tento pojem vykládají po svém. Shodují se ale na tom, že krize určuje něco negativního, nějakou nesnázi nebo rozvrácenost.

Pojetí krize se zrodilo ze starořeckého slova „crino“ znamenající „*vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch – neúspěch, právo – bezpráví, život – smrt*“. (Zuzák a Königová, 2009, s. 18)

Mikušová a Papalová (2014, s. 2) popisují krizi jako „*situaci rozvrácení, vyžadující urgentní rozhodnutí a akce vedoucí k pozdějšímu přebudování napadeného systému*“.

Zapletalová (2012, s. 29) vymezila krizi jako „složitou situaci, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé“.

Krise podniku může být definována „jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence“.

(Zuzák a Königová, 2009, s. 30)



Obr. 2.3.1 Společné charakteristiky krize (Zdroj: Mikušová, 2012, s. 25)

Výše uvedený obrázek znázorňuje několik obvyklých charakteristik krize. Krize je ve většině případu **rozkladná** (disruptive), protože dokud se ji nepodaří vyřešit, tak brání běžnému chodu organizace. Posláním krizového managementu je zabezpečit stabilitu mezi zvládáním krize a zajišťováním obvyklého chodu organizace a proto je nutné identifikovat, jaký vliv bude mít krize na samotný podnik.

Krise je mnohdy **negativní** (negative) a to z toho důvodu, že odvádí pozornost od podstatných všedních úkolů. Vedoucí pracovníci a řadoví zaměstnanci nejsou zcela koncentrováni na pracovní činnosti včetně plnění zadaných cílů a současně narůstá napjatá atmosféra mezi managementem podniku a zaměstnanci. A proto je velice důležité zachovat důvěryhodnost podniku i v čase krize.

Jednoznačná charakteristika je, že krize **rozděluje** (it divides). Rozděluje organizaci, vedoucí pracovníky a zaměstnance. Každý volí podle svého, na kterou stranu se přikloní vzhledem k vlastním či organizačním zájmům nebo faktům. Vedení podniku by mělo včas zabránit jistému vyhocení a zajistit tak soudružnost organizace.

Na druhou stranu krize může také **překvapit** (it will surprise). Krizi většinou není možné dostatečně dopředu predikovat, ale dobrý manažer by měl být schopen rozpoznat její sebemenší náznaky a dostatečně naplánovat, jak se s krizí vypořádat.

A v poslední řadě krize **zkresluje** (it distorts) nebo vzbuzuje nesprávné dojmy. Veřejnost může registrovat pouze některé informace, které mohou vrhnout špatný stín na organizaci. Vedení společnosti by proto mělo být připraveno na odvrácení mylných informací a sdělovat veřejnosti pouze pravdivé skutečnosti. (Mikušová, 2012)

### 2.3.1 Příčiny vzniku krize

Každá krize je ve své podstatě ojedinělá, ale najdou se společné znaky mající vliv na spuštění dané situace. Na úspěšném vyřešení krize má největší podíl krizový management, který musí být dostatečně srozuměn, s jakým zdrojem se potýká. V obecném pojetí lze říci, že zdrojem krize je nerovnováha mezi podnikem a okolním prostředím. (Mikušová a Papalová, 2014)

Frybert (1995) rozděluje příčiny krize do tří kategorií, a to krize zaviněné managementem podniku, krize vyvolané vnitřní ekonomickou strukturou podniků a krize dané vnějším ekonomickým a politickým prostředím podniků.

Krizi, kterou zapříčinil sám **management podniku**, mohou indikovat příčiny:

- *způsoby řízení jsou neodpovídající* – management má nedostatečné znalosti v rámci teoretických a praktických poznatků, nejsou ochotni změnit styl řízení, provádí chybná rozhodnutí především v investiční oblasti nebo probíhají neustálé neshody s vedoucími pracovníky.
- *osobní zavinění* – problémy nejsou považovány za významné záležitosti, není kladen důraz na vedení, v podniku dochází k podvodům nebo majitelé čerpají zdroje na vlastní potřebu, střední a vrcholový management spolu nekomunikuje, špatně zvolená strategie a mnoho dalšího.

Krize vzniklá **vnitřní ekonomickou** strukturou podniků se projevuje:

- *nízkým stupněm kapitálového vybavení* – kdy se tato situace vyskytuje zejména u nově vzniklých podniků. Podnik nemá dostatek vlastního jmění, tak banky požadují vyšší úrok, protože je zde vyšší riziko a výrobní faktory jsou pořizovány s vysokými surovinovými a energetickými vstupy.
- *věková struktura podniku* – mladší podniky mají větší sklony k selhání, zejména podniky do 5 let věku.

- *snížení objemu činností* – kdy jsou podniky nuceni přistoupit k tomuto řešení v důsledku ztráty významných zákazníků, narůstající konkurence, nižší konkurenční schopností nebo technické zastaralosti výrobků.
- *problémy s likviditou* – díky složitosti vymáhání finančních prostředků od zákazníků, prodlužování doby splatnosti nebo nedostatkem kapitálu při rychlém rozvoji podniku.
- *nahodilé příčiny* – mezi které lze zařadit podvody, úmrtí nebo dlouhodobá nemoc top manažera.

Krize vyvolané **vnějším ekonomickým a politickým prostředím podniků** zahrnuje nepředvídaný vývoj konkurence, vývoj mezd, legislativu nebo působení vyšší moci, kterou představují války, požáry, přírodní katastrofy, stávky a výpadky v zásobování.

### 2.3.2 Typologie krizí

Jednotlivé krize je možné odlišovat z několika různých hledisek, např. jaké příčiny vedly ke vzniku krize, jaké měly důsledky nebo také co bylo jádrem krize. Neustále vznikají nové typologie krizí a díky tomu se také rozšiřuje členění pojmu krize. Jakmile je správně určen charakter krize, tak je možné zkrátit její průběh a tím pádem dojde k brzkému vyřešení krizové situace. (Zapletalová, 2012)

#### ***Krize osobní***

Osobní krize nastává v případě, kdy zdravotní stav pacienta je kritický a může se vyvíjet dvěma směry. Na krizi jedince má také vliv psychický stav vyvolaný neúspěchem, úzkostí, únavou a dalšími mnohými faktory. Mezi nejvýznamnější osobní krize patří např. ztráta životního partnera nebo člena rodiny, rozvod, dlouhodobé zdravotní problémy, sociální trauma, výpověď v práci, mobbing/bullying atd. Krizi postihující každého člověka je možné považovat za zcela přirozenou a nedílnou součást života. (Zuzák a Königová, 2009)

#### ***Krize sociální a společenská***

V případě sociální a společenské krize dochází k ohrožení současných sociálních a společenských forem. Vlivem propojenosti globálního světa může vzniklé ohrožení ovlivnit několik zemí najednou. Sociální a společenská krize může vzniknout v důsledku:

- vojenských ohrožení (revoluce, povstání, války),
- bezpečnostních ohrožení (terorismus, obchod s drogami, mafie, migrace, pašování),
- ekonomických ohrožení (embarga na suroviny, nelegální finanční toky),
- jiných nevojenských ohrožení (nedodržování mezinárodních úmluv). (Mikušová a Papalová, 2014)

Sociální a společenská krize, která se jednoznačně zapsala do dějin, byla série koordinovaných teroristických útoků na Světové obchodní centrum v New Yorku a na Pentagon ve Washingtonu. Tato událost nastala 11. září v roce 2001 a přišlo při ní o život tisíce lidí. (Smejkal a Rais, 2013)

### ***Krize v důsledku živelných pohrom a havárií***

V poslední době dochází k velmi častým změnám počasí a díky tomu vznikají nejrůznější živelné pohromy, mezi které patří povodně, zemětřesení, vichřice, tornáda, tsunami, sopečné erupce, sesuvy půdy a další projevy přírodních živlů. Veškeré tyto projevy se mohou objevit náhle a většinou postihují velké území, kdy přináší ztráty na životech a majetku. Do této kategorie živelných pohrom můžeme také zařadit nejrůznější epidemie postihující člověka, zvířata i rostliny. V dávných dobách umírali lidé na mor a cholera, ale v dnešní době se do popředí dostávají nemoci, se kterými si věda doposud neví rady.

Česká republika se stále častěji setkává s povodněmi, které postupně nastaly v letech 1997, 1998, 2002, 2006, 2009, 2010 a 2013. (iDNES.cz)

Havárie jsou způsobeny především samotnou lidskou činností vznikající při výrobě energie a zboží. Při této činnosti se mohou dostat do ovzduší, vody a půdy jedovaté až radioaktivní látky, které negativně působí na lidský a zvířecí organismus a rostliny. Mezi havárie řadíme požáry, výbuchy plynů a látek, pády letadel nebo rozpady energetických sítí. (Zuzák a Königová, 2009)

V roce 2010 došlo ke zřícení vládního letadla u Smolenska v Rusku, kde byl na palubě polský prezident Lech Kaczyński, jeho manželka a další významné osobnosti polské politiky, armády a církve. (Smejkal a Rais, 2013)

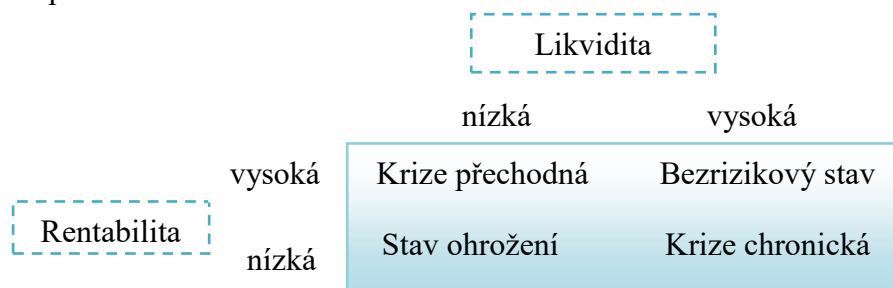
### ***Krize ekonomická***

Zuzák a Königová (2009) tvrdí, že ekonomickou krizi je možné posuzovat ze dvou hledisek, a to z makroekonomického (zkoumání celého národa jako celku) a mikroekonomického hlediska (zkoumání podniků, jednotlivců, domácností). Krize vzniklá z makroekonomického působení má charakter poklesu hrubého domácího produktu, nárůstu inflace, nevhodné monetární politiky atd. V hospodářství dochází ke krizi, jakmile ekonomika přechází z fáze recese, vyznačující se zpomalením růstu do fáze deprese, pro kterou je typický pokles ekonomické aktivity, nárůst nezaměstnanosti a pokles cen. Makroekonomická krize přináší podnikům nemalé problémy, protože se musí potýkat se snížením příjmů obyvatelstva a tedy jejich výdajů na výrobky a služby. V důsledku nízkých příjmů spotřebitelé navyšují úspory,

čímž snižují spotřebu a díky tomu se podniky dostávají do finančních krizí, mající za následek propouštění zaměstnanců. V této krizi jsou nejvíce ohroženy podniky nevyrábějící produkty uspokojující základní potřeby. Významná makroekonomická krize nastala v 30. letech, kdy velkou hospodářskou krizi odstartoval krach na newyorské burze a právě s touto krizí je ztotožňována krize, která vypukla ke konci roku 2008.

Mikroekonomická krize se dotýká především samotného podniku a je důležité mít na paměti, že podnik není odloučen od svého okolí, ale je nedílnou součástí ekonomického, sociálního a environmentálního prostředí, které je představováno lidmi a technickým zařízením. Podnik je ovlivňován vnitřními, ale také vnějšími prvky okolního prostředí. Krize mikroekonomického charakteru může mít podobu krize, která vznikla v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů, výrobního procesu, platební neschopnosti atd. V dnešní době se stále více hovoří o udržitelném rozvoji zajišťující potřeby současné, ale také budoucí generace. Cílem je tedy nalézt rovnováhu mezi lidskými potřebami, tržními mechanismy a šetrným vztahem k přírodě. V rámci podniku může dojít k několika krizím současně, např. osobní krize manažera může vést ke krizi organizace, nepřiměřený zásah do technologického procesu může zapříčinit výrobu zmetků, krize firmy může vyvolat propouštění, což může mít vliv na sociální a psychickou krizi zaměstnanců atd. (Zuzák a Königová, 2009)

Frýbert (1995) ve své publikaci rozděluje ekonomickou krizi do dvou rovin, a to jako určitý stav podniku a jako charakter podnikového vývoje. Z toho jsou vyvozeny krize likvidity a rentability. Krize likvidity nastává v případě, kdy podnik zatěžují neustále narůstající dluhy a tím pádem podnik není schopen hradit své závazky. Tato situace vzniká při velkých investičních výdajích. Pro krizi rentability je charakteristickým znakem nedostatečné zhodnocení aktivit organizace, která může vzniknout díky odchodu významných zákazníků, snížení prodejních cen nebo nárůstů nákladů. Obrázek 2.3.2.1 znázorňuje krizi likvidity a rentability jako portfolio krizí.



Obr. 2.3.2.1 Vyústění ekonomické krize v důsledku krize likvidity a rentability (Zdroj: Frýbert et al., 1995, s. 11)

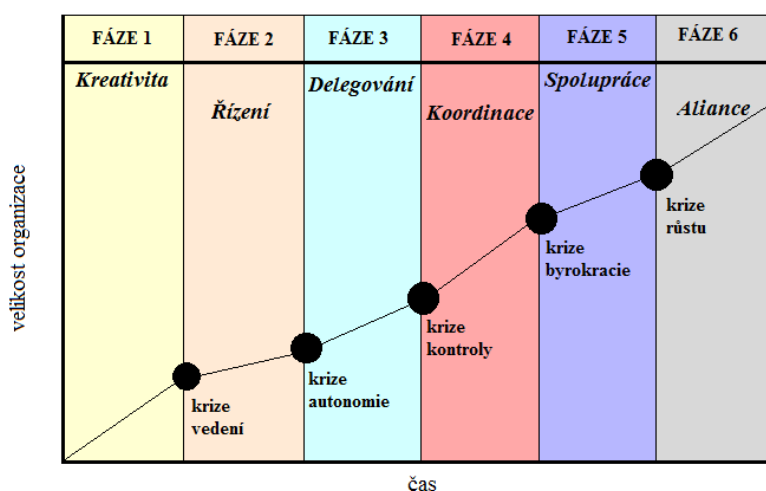


**Přechodná krize** vzniká v důsledku nedostatku dostupných zdrojů a to díky velkým výdajům na investiční projekty (nová výrobní linka, výrobní program). Podnik v této fázi hradí pouze nejdůležitější závazky a nárůst pohledávek je krytý růstem závazků. V této situaci může podnik zareagovat tak, že po určitou dobu omezí některé své podnikatelské aktivity (úspora provozních nákladů, ukončení investic) a díky tomu získá volné finanční prostředky. Rentabilita je na vysoké úrovni a podnik má tak šanci úspěšně se dostat z krize.

**Chronická krize** se vyznačuje snížením rentability, protože podnik není schopen vytvářet finanční prostředky, tak je jenom otázkou času, kdy také nastane krize likvidity. Nízká rentabilita je vyvolána tím, že podnik neprodává za ceny kryjící náklady a díky tomu nemůže vytvářet zisk. V této fázi nastupuje krizový management, který se snaží o vyvedení podniku z krize.

**Stav ohrožení** v sobě skrývá krizi rentability a zároveň krizi likvidity a jedná se o nejhorší možný stav. Dlouhodobý pokles rentability a nízká likvidita vede k narůstající zadluženosti a je velmi malá šance, že se krizovému managementu podaří dostat podnik z krize.

Jiní autoři se zaměřují na postupný vývoj organizací a z toho důvodu charakterizují **vývojové krize**, které provázejí samotný růst organizace. Podnik prochází jednotlivými životními cykly a přechod z těchto fází je pro firmu krizový, protože není možné je řídit. Greiner (1998) definuje pět typů krizí (krize vedení, autonomie, kontroly, byrokracie a růstu).



Obr. 2.3.2.2 Vývojové krize (Zdroj: Mikušová a Papalová, 2014, s. 29)

První fáze se vyznačuje obdobím **tvůrčivosti**, kdy majitel zažívá průkopnické nadšení a euforii ze splnění snu v podobě vlastního podniku. Ve firmě je neformální prostředí, kde se uplatňuje individualistický styl řízení, protože zaměstnanci jsou tvořeni zejména rodinnými

příslušníky. Podnik se zaměřuje na výrobu a prodej a odměňování prozatím probíhá individuálně. Rychle se rozvíjející organizace má za následek nesystematičnost, díky které je majitel pohlcen administrativními záležitostmi a v této fázi dochází ke **krizi vedení**. Aby byla úspěšně překonána tato krize, tak je nutné zaměstnat pověřeného pracovníka, který stanoví organizační strukturu a bude se zabývat administrativní činností.

Další fáze je fáze růstu, kdy rozvoj společnosti vzniká prostřednictvím *přímého řízení*. Profesionální manažer uplatňuje direktivní řízení, nastavuje byrokratické normy a firemní pravidla potlačují improvizaci. Tyto skutečnosti ale mají za následek snížení rozvoje podniku. Nastává tedy **krize autonomie**. Top management kontroluje veškeré podnikové činnosti a východiskem z této situace je přenechání některých klíčových rozhodnutí střednímu managementu.

Třetí fáze probíhá nárůstem *delegování*, kdy manažeři na nižších úrovních jsou motivováni díky tomu, že mohou sami rozhodovat o důležitých činnostech a top management má na starost strategická rozhodnutí. Firma se zaměřuje na expanzi a zaměstnanci jsou odměňováni dle individuálního výkonu, to ale vede k tomu, že jeden zaměstnanec díky svému nadměrnému výkonu získá odměnu na úkor jiného pracovníka. Každý se zaměřuje na vlastní potřeby a ne na firemní soudržnost. V rámci této fáze dochází ke **krizi kontroly**, a proto je nutné dát opět dohromady útvary, které byly roztržštěné a bojovaly s ostatními divizemi.

Růst prostřednictvím *koordinace* se vyznačuje následující fáze. V podniku jsou zavedeny systémy plánování, informační a monitorování a je nutné zaměřit se na konsolidaci. Pracovníci jsou odměňováni v závislosti na ziskovosti celého podniku. S opětovnou narůstající byrokracií vzniká **krize byrokracie** (krize pružnosti) a podnik ztrácí schopnost snadno reagovat na změny na trhu. Doposud formální kontrola musí být nahrazena sociální kontrolou, individuální iniciativou a vzájemnou spoluprací mezi útvary.

Předposlední fáze se nazývá fáze růstu prostřednictvím *spolupráce*. Pracovníci jsou podporováni k vlastním nápadům, týmovému řešení problémů a je uplatňován participativní styl řízení. V podniku dochází k revitalizaci a díky tomu je připraven na změny prostředí. V této fázi dochází ke **krizi interního růstu** a management společnosti si uvědomuje skutečnost, že rozvoj podniku může nadále pokračovat, ale pouze s využitím příležitostí vně organizace.

Poslední fáze je charakteristická růstem prostřednictvím *aliancí*. Podnik v tomto stádiu musí sledovat příležitosti k rozvoji podniku díky aliancím, fúzím, akvizicím, outsourcingu nebo dalším formám partnerství.

### 2.3.3 Fáze vývoje krize

Antušák (2009) definuje čtyři základní fáze vývoje krize – stadium symptomů krize, akutní stadium krize, chronické stadium a stadium vyřešení krize.

Ve **stadiu symptomů krize** se v menší či větší míře projevují náznaky nestability chodu systému. V závislosti na povaze symptomů lze krizi zcela přehlédnout a nevěnovat ji velkou pozornost, ale je vhodné krizi zaregistrovat a s dostatečným předstihem předvídat její další vývoj, připravit se na to nebo dokonce je možné krizi zcela zastavit ještě před samotným vypuknutím. Toto stadium je charakteristické několika znaky:

- *nepatrné, mizivé symptomy* – tyto příznaky mohou být snadno přehlédnutelné a informace signalizující krizi mohou identifikovat pouze znalí a specializovaní odborníci. Pro top management jsou tyto symptomy běžnou součástí obvyklého vývoje společnosti.
- *slabé symptomy* – jsou špatně strukturované a nejednoznačné. Opětovné příznaky krize jsou schopni zaznamenat pouze odborníci zaměřující se na danou problematiku. Potenciál krize narůstá pomalým tempem, ale snaha o zahájení odezvy je velká.
- *silné symptomy* – informace jsou již přesnější, jednoznačnější a dokáže je rozeznat tým odborníků bez speciálních znalostí. Krizový potenciál narůstá a je nutné co nejrychleji reagovat na krizi.
- *velmi silné symptomy* – jedná se o zcela úplné a jasné zprávy, které je schopen zaregistrovat i pouhý laik. Potenciál krize se nachází v kritickém bodě, ale možnosti odezvy jsou prakticky nulové.

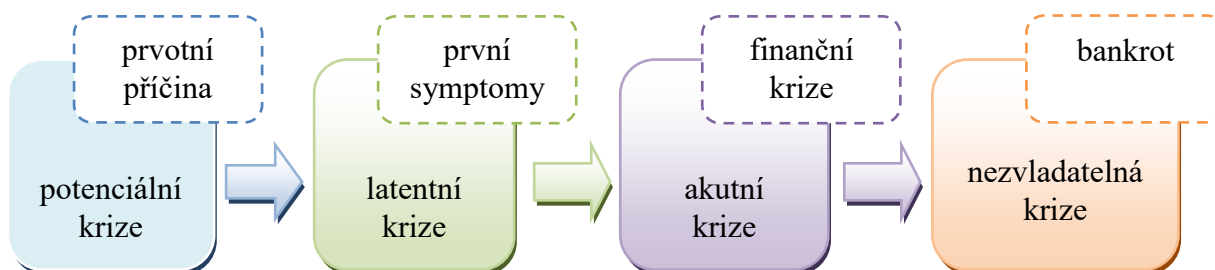
Dalším stadiem **krize** je **stadium akutní** nastupující právě v době, kdy nesoulad mezi subjektem a jeho vnějším okolím je už natolik destabilizován, že jeho důsledky budou mít špatný vliv na zájmy subjektu a mohou ohrozit i jeho samotnou existenci. V této fázi je důležité zapojit veškeré dostupné prostředky ke stabilizaci krize. V akutním stádiu je řídicí management pod tlakem času a informace mohou být neúplné, v této fázi je nesmírně důležité rozpoznat těžiště krize a patřičně jednat.

Třetí fáze krize se nazývá **chronické stadium krize** a začíná právě v okamžiku, kdy původní pokus o zvládnutí krize byl neúspěšný. Krizi se sice podařilo utlumit, ale příčina

krize nebyla dostatečně identifikována a intenzita působení krize se po předcházejícím snížení opětovně zvyšuje. Samotný průběh krize není lineární, ale může probíhat ve vlnách nebo i v několika směrech.

Pro **stadium vyřešení krize** je charakteristická stabilizace rovnováhy systému.

Zuzák a Königová (2009) charakterizují fáze krize popisující se jako potenciální, latentní, akutní a nezvladatelná krize.



Obr. 2.3.3.1 Fáze vývoje krize (Zdroj: Zuzák a Königová, 2009, s. 73)

**Potenciální krize** je definována jako krize vznikající neustále se zvětšující nerovnováhou mezi podnikem a jeho okolním prostředím, popř. mezi jednotlivými systémy v rámci podniku. Nerovnováha, která se projevuje vnějšími vlivy, nemá charakter krizových projevů a je brána jako obvyklý problém, který se řeší operativně. Důležité je ale brát v potaz, jaká je permanentnost nerovnováhy a jaký je její charakter.

**Latentní (skrytá) krize** nastává tehdy, jakmile se nerovnováha neustále zvětšuje a začíná se přesouvat na další podnikové činnosti. V této fázi se začínají projevovat první symptomy, ale doposud nezasahují do finanční oblasti, a proto jim není věnována velká pozornost. Příznaky vyvolávají dojem, že se v podniku nic mimořádného neděje a proto se jimi vedení podniku nijak zvlášť nezabývá. Znaky krize je možné rozpoznat v důsledku snížení výkonnosti podniku, problémů v komunikaci, časté fluktuace pracovníků, navyšování počtu reklamací a vyrobených zmetkových výrobků atd. Jestliže vedení podniku ignoruje varovné signály, tak dochází k dalšímu prohlubování nerovnováhy a latentní fáze může v podniku trvat několik měsíců, popř. i let než postoupí do třetí fáze.

Další fází je **akutní fáze krize**, kdy nerovnováha zasahuje už také do finanční oblasti. Krizi lze vypožorovat až v pozdějším období a to především z účetní výkazů, kdy podnik není schopen platit své závazky dodavatelům, bankám, pojišťovnám a dochází ke zkracování pracovní doby a zaměstnancům jsou vypláceny pouze zálohy na mzdy. Na skladě dochází k nárůstu zásob a současně také hotových výrobků, materiálu a nedokončené výroby, kdy v těchto prostředcích jsou vázány finance potřebné na zcela jiných místech. Rostoucí zásoby

také naznačují problémy v prodejních a výrobních činnostech. Podnik se potýká s nedostatkem peněžních prostředků, který řeší pomocí úvěru a společnost se tak stává nelikvidní a nezadržitelně směřuje do závěrečné fáze krize.

Poslední fáze krize, tedy **nezvladatelná krize**, naplno projevuje svou destruktivní sílu a podnik se blíží ke katastrofě. Krizový management nezvládá situaci, která nastala a tíživě působí také časový tlak. Jediným řešením bývá co nejrychlejší ukončení podnikové činnosti, protože neexistuje šance, že by se organizace dokázala dostat z krizové situace.

## 2.4 Krizové řízení

Krizové řízení, resp. krizový management charakterizuje Antušák (2009, s. 25-26) jako *„ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu“*.

Janatka (2012, s. 19) chápe krizový management ze dvou pohledů – užšího a širšího. Z užšího hlediska definuje krizové řízení jako *„systém zásad a nástrojů aplikovaných pro zvládnutí krizového stavu firmy“* a z širšího pojetí definuje tuto problematiku jako *„preventivní nástroj při hodnocení rizik, které mohou být příčinou vzniku krize“*.

Ten samý autor nadále charakterizuje krizové řízení jako *„soubor postupů ke zvládnutí krize, jako mohou být: reorganizace, vyrovnání, konkurs, likvidace“*. (Janatka, 2012, s. 20)

Zuzák a Königová (2009) také popisují krizový management v širším, užším a nejužším slova smyslu. Krizové řízení v širším pojetí se projevuje mnohem dříve, než lze samotnou krizi rozpoznat a tedy než vůbec vypukne. V tomto významu se krizové řízení vyznačuje jako nepřetržitý proces obsahující:

- prevenci, která redukuje vznik krize,
- systémy sloužící k identifikování vývoje krize,
- systémy zmírňující dopad krize.

Krizové řízení v tomto pojetí má preventivní charakter začínající již při přípravě podnikových aktivit, které jsou vystaveny ohrožení.

Užší pojetí krizového řízení se zabývá již rozpoznanou krizí a cílem je její vyřešení. Rozpoznání krize hraje velkou roli, protože až po její identifikaci začíná samotné krizové řízení v postupném sledu, které je vyobrazeno viz schéma 2.4.1.



Obr. 2.4.1. Schéma krizového řízení v užším pojetí (Zdroj: Zuzák a Königová, 2009, s. 27)

A v nejužším smyslu této problematiky se činnost zaměřuje na správce konkurzní podstaty, mající za úkol posoudit hodnotu aktiv, která v podniku zůstala.

Závěrem autoři Zuzák a Königová (2009, s. 28) dodávají, že je důležité chápat krizové řízení v celistvém pojetí. „Ukazuje se, že je nezbytné průběžně se připravovat na hrozící nebezpečí. Je-li podnik dostatečně připraven, lépe zvládá krizovou situaci a dochází i ke snížení nákladů na odstranění negativních vlivů“.

Green a Hanke (2004) tvrdí, že krizový management musí dokázat nesnadné procesy, mající nepředvídaný vývoj a to ve velmi krátkém čase. Nadále také definují, že krizové řízení je interdisciplinární obor, který má za úkol:

- v pravou chvíli zachytit symptomy signalizující příchod krize,
- co nejvíce snížit příčiny krizových situací,
- přichystat se na řešení krizové situace,
- vytvořit opatření vedoucí ke stabilizaci krizové situace, ke snížení následků krize a k likvidaci krize,
- zajistit ustálení podniku a připravit podnik na období po krizi,
- vyhodnotit poznatky ze vzniklé krizové situace a aplikovat je do podnikových procesů.

Bernstein (2011, s. 1) vymezuje krizový management jako „*umění vyhnout se potížím, když je to možné a přiměřeně reagovat, pokud nemůžete*“. Z této definice je možné vyvodit, že krizový management lze aplikovat na podnikové situace, psychologické starosti, ale také na nesnáze v běžném životě. V podnikové oblasti se krizový management zabývá předcházením nebo minimalizací organizačních ztrát, jakmile je ohrožen krizí.

Smyslem krizového managementu je zachovat (udržovat) co bylo získáno prostřednictvím propagace, marketingu, zákaznického servisu, distribuce a kontroly kvality. To je důvod, proč náklady spojené s krizovým managementem, buď prevencí, nebo reakcí (odezvou), by měly být logicky vnímány jako investice a ne náklad.

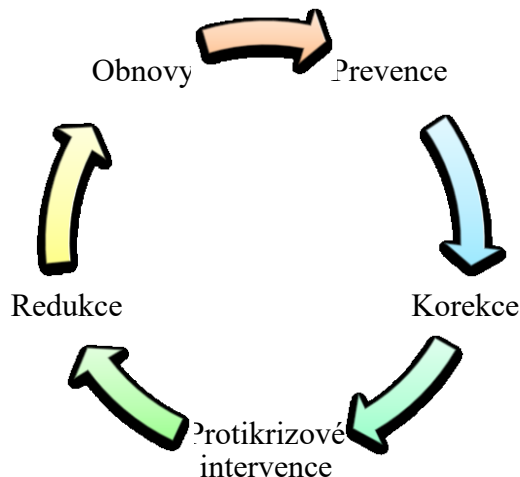
Existuje mnoho způsobů, jak krizový management může pomoci organizaci čelit krizi a to díky:

- zachování si dobrého jména podniku (goodwillu), protože nehmotný majetek je nezbytný pro fungování každé organizace,
- podpoře zaměstnanecké morálky,
- minimalizování negativního dopadu médií,
- ochraně podnikových činností,
- udržení si důvěry investorů. (Bernstein, 2011)

Krizový management v ideálním případě nastává dříve, než skutečně dojde ke krizi – v klidném a objektivním prostředí. Začíná důkladnou analýzou organizačních rizik a rozpoznání těch, které by mohly být problémové. Některé z nich se mohou jevit jako více nákladné než ostatní. Některé zase mohou mít vyšší pravděpodobnost výskytu. Management

by měl identifikaci rizik provádět na všech úrovních, tedy od shora dolů a nepochybně zapojit také zaměstnance firmy. K rozpoznání jednotlivých rizik mohou přispět také zájmové skupiny vně podniku, jako jsou zákazníci, dodavatelé a další. (Kol. autorů Harvard Business School)

Antušák (2009) popisuje krizový management jako postupný sled funkce prevence, korekce, protikrizové intervence, redukce a obnovy.



Obr. 2.4.2 Proces krizového managementu (Zdroj: Antušák, 2009, s. 35)

Úkolem **prevence** je, aby organizace vykonávala činnosti, vedoucí ke zmírnění stupňování hrozeb, ze kterých by mohly vzniknout krizové situace s cílem omezit negativní faktory na samotný podnik. **Korekce** vytváří právní, ekonomické, sociální a další normy, aby se minimalizovali zdroje krizových situací, a slouží také k zajištění připravenosti k řešení nejrůznějších možných krizových okolností. Opatření, která zabraňují vzniku krizové situace, popř. jejího stupňování se zabývá **protikrizová intervence**. Jejím dalším úkolem je ustálení situace a snaha o návrat do normálního stavu. Protikrizová intervence nastupuje v době, kdy dochází k eskalaci hrozeb a v období po krizi. **Redukce** se věnuje uskutečnění opatření krizových plánů, činnosti zabývající se záchranou prací, realizaci hospodářských opatření pro krizové vztahy, redukci škod a ztrát, snižování doby krize atd. Poslední funkce, **obnova**, se zaměřuje na uvedení všech činností do původního stavu, kdy se odstraňují následky krize prostřednictvím všech dostupných zdrojů.

#### 2.4.1 Prvky krizového řízení

Jak už v běžném životě, tak i v případě různých průběhů krizového procesu v podniku je nejdůležitější a zároveň nejefektivnější prevence. Díky prevenci je možné účinně přecházet krizi, popř. alespoň snížit její dopad. Proto je velmi podstatné rozpoznat místa, kde může dojít ke vzniku krize, určit její příčiny vzniku a zároveň identifikovat vzájemné vztahy způsobující krizi. (Mikušová a Papalová, 2014)



Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) společně s Mikušovou a Papalovou (2014) tvrdí, že vývoj krize má svou jedinečnou podobu, ale existují základní kroky, které jsou univerzální a lze je použít v případě každé krize. Složky krizového managementu jsou totožné pro jakékoliv společnosti bez ohledu na jejich sklon ke krizím. Prvky krizového řízení tvoří:

- vyhledávání krizových ohnisek,
- analýzy ohrožení organizace,
- stanovení krizové strategie.

#### **2.4.1.1 Vyhledávání krizových ohnisek**

V každé organizaci existují slabá místa, která mohou mít za následek potenciální vznik krize. Cílem krizového manažera je rozeznat právě tato slabá místa a odhadnout možné negativní dopady na podnik. Díky identifikaci je snazší přizpůsobit strategii a stanovit postupy, jak vzniku krize zabránit.

Potencionální zdroje krize = rizika je možné identifikovat uvnitř a vně podniku. K jejich rozpoznání se používá nejrůznějších metod. Eventuální ohniska krize z makroprostředí lze určit např. prostřednictvím PEST analýzy, k analýze krizí v rámci mezoprostředí (oborového okolí) se využívá Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýza 4C, analýza konkurence nebo BCG, Shell a GE matice. Ohniska krize vznikající z interního prostředí podniku je možné identifikovat analýzou vnitřních faktorů, konceptem 7S, analýzou hodnototvorného řetězce nebo finanční analýzou. Vhodné je také použít brainstorming, sloužící k co největší sumarizaci možných nápadů a myšlenek vedoucí ke správnému řešení. (Mikušová a Papalová, 2014)

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) uvádějí příklady podnikových krizí:

Mezi interní krize můžeme zařadit:

- materiálová a surovinová krize,
- výrobní krize,
- finanční krize,
- personální krize,
- krize managementu,

Mezi externí krize můžeme zařadit:

- odbytová krize,
- konkurenční krize,
- dodavatelská krize,
- zákaznická krize,
- legislativní krize.

#### **2.4.1.2 Analýza ohrožení organizace**

Analýza ohrožení slouží k posouzení, do jaké míry je podnik ohrožen případnými krizemi. Nejprve je nutné provést analýzu všech potenciálních zdrojů krize, tedy rizik. Postup analýzy ohrožení organizace je následující:

- 1) stručný popis možných mimořádných událostí,
- 2) vymezení posuzovaného období,
- 3) určení míry pravděpodobnosti vzniku krize,
- 4) stanovení účinků jednotlivých krizí,
- 5) stanovení stupně ohrožení podniku.

### **Stručný popis možných mimořádných událostí**

Výsledky analýz hodnotící vnější a vnitřní prostředí organizace určí možná ohniska krize. Mikušová a Papalová (2014, s. 177) tvrdí, že „*ohnisko je místo, které varuje, ale nic nevypovídá o tom, jaká krize může nastat*“. Ohnisko samo o sobě nemá velkou vypovídací schopnost, a proto je nutné ke každému z nich definovat krizi, která nastane.

### **Vymezení posuzovaného období**

Každé z ohnisek má pro podnik různou míru závažnosti a vymezením posuzovaného období je možné stanovit důležitost potenciální krizové situace. Stanovuje se tedy délka období, ve kterém je velká pravděpodobnost, že dané ohnisko vypukne a způsobí krizi. Díky delšímu časovému horizontu je také větší možnost, že krize nastane. Stanovuje se minimálně na jeden rok a u všech událostí by měla být délka období stejná.

### **Určení míry pravděpodobnosti vzniku krize**

Při určení míry pravděpodobnosti vzniku krize se vychází z odhadu, jaká je možnost, že daná událost nastane. Využívají se k tomu matematické postupy, vlastní zkušenosti nebo také diskuze ve skupině nebo týmu.

Winterling (1999) využívá ke stanovení míry pravděpodobnosti vzniku krize tři intervaly:

- 0 - 33 % → malá pravděpodobnost
- 34 - 67 % → střední pravděpodobnost
- nad 68 % → vysoká pravděpodobnost

### **Stanovení účinků jednotlivých krizí**

Po stanovení míry pravděpodobnosti vzniku krize je také důležité určit, jaké účinky budou mít jednotlivé krize. Určení těchto účinků je poměrně složité a výsledek je mnohdy nepřesný a proto je vhodné vybrat oblasti, kde je vznik krize nejpravděpodobnější a zhodnotit tak účinky dopadů. Krize má svůj původ nejčastěji v oblastech jako je produkt, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, likvidita, ziskovost, objem výroby atd.

Winterlingova matice rozděluje účinky krize do kategorií včetně intervalové stupnice:

- 0 - 3,3 → negativní účinek: krize má za následek zhoršení výsledků podniku, ale tato skutečnost nemá výrazný vliv na existenci podniku,
- 3,4 - 6,7 → ohrožující existenci: krize výrazně ovlivňuje fungování podniku, kdy situace může vyústit až k ukončení podnikatelské činnosti,
- 6,8 - 10 → zničující: krize představuje okamžitou hrozbu pro podnik v případě jejího vypuknutí.

Ohodnocení krizového ohniska										
Označení ohniska krize:										
Popis krize:										
Stanovení délky období:										
Určení pravděpodobnosti vzniku krize:										
Zdůvodnění odhadu pravděpodobnosti:										
Stanovení účinků krize:			neznatelné					velmi silné		
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
výrobní náklady										
tržby										
solventnost										
odběratelé										
zaměstnanci										
Průměrné bodové ohodnocení:										

Tab. 2.4.1.2.1 Návrh krizového scénáře (Zdroj: Mikušová a Papalová, 2014)

### Stanovení stupně ohrožení podniku

Výsledky získané z krizových scénářů, tedy průměrné bodové ohodnocení a určení míry pravděpodobnosti vzniku krize, jsou zaneseny do krizové matice a díky tomu vznikne přehled o krizovém ohrožení podniku.

		Účinky na organizaci		
		Negativní	Ohrožující	Zničující
Pravděpodobnost vzniku v daném čase	Vysoká	<b>krizový plán</b>	odstranění ohniska	odstranění ohniska
	Střední	hašení krize	<b>krizový plán</b>	odstranění ohniska
	Nízká	hašení krize	<b>krizový plán</b>	odstranění ohniska

Obr. 2.4.1.2.1 Winterlingova krizová matice (Hálek, 2015, upraveno)

Jednotlivé kvadranty nadále zobrazují různé přístupy k ohniskům (viz obrázek 2.4.1.2.1). Jedná se tedy o:

- **hašení krize**, tzv. trouble shooting – krizová ohniska nacházející se v těchto kvadrantech signalizují velmi malou pravděpodobnost vzniku krize, a tedy neohrožují podnik. Díky tomu lze s řešením počkat až na jejich samotné vypuknutí, ale je více než vhodné potenciální existenci těchto krizí pravidelně kontrolovat.
- **krizové plány** – krize z těchto ohnisek již ohrožují existenci podniku, ale prozatím nemají devastační účinek. Obsahem krizových plánů je řešení problému, který s větší nebo menší pravděpodobností nastane.
- **odstranění ohnisek** – tato ohniska způsobují již existenční problémy podniku a krize je nutné co nejrychleji a nejefektivněji vyřešit. Spočívá to v nalezení řešení a finančních prostředků, aby bylo možné krize stabilizovat. Jestliže krizový management bude tuto situaci ignorovat, je velice možné, že organizaci postihnou velké problémy a nezbude dostatek času na nalezení řešení bez stresového vypětí.

#### 2.4.1.3 Stanovení krizové strategie

Nejprve byla ohodnocena krizová ohniska a následně začleněna do krizové matice a nyní z tohoto vztahu lze zjistit, nakolik je organizace ohrožena. Mnoho malých a málo pravděpodobných ohnisek může mít stejně negativní následek jako jedno ohnisko se zničujícím účinkem a vysokou možností vzniku.

Winterling (1999) definuje čtyři následující krizové strategie, a to:

- monitorování krizových ohnisek,
- odstranění ohniska krize,
- zvládnutí krize,
- využití krize.

Strategie zabývající se **monitorováním krizových ohnisek** se soustřeďuje na neodstranitelná rizika a hlavním úkolem je stanovit s dostatečným předstihem dobu, kdy vypukne. Díky tomu je krizový management schopen krizi zabránit nebo alespoň snížit její dopady. Spouštěč krize lze identifikovat z rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem, např. z plánu výroby, cash-flow, plánu zisku nebo také ve vztahu k produktu – konkurenční nabídka, konkurenční ceny, ceny dodavatelů atd. Je důležité dbát také na vývoj makroekonomických ukazatelů, jako je hrubý národní produkt, inflace, reálné mzdy, recese signalizující možný vznik krize.

Ohniska s malou (střední) pravděpodobností vzniku a malým (středním) účinkem využívají strategii zvanou **zvládnutí krize**, zahrnující tvorbu krizových plánů a hašení krize.

Dobrá pověst pomůže podniku zmírnit negativní dopad krize a to ve vztahu nejen k veřejnosti, ale také k vlastním zaměstnancům.

V situaci, kdy je již nutné **odstranit ohnisko krize**, se využívá především investičních prostředků, buď se tedy investuje do ohniska, nebo je zcela odstraněno a to přerušením výroby daného produktu. Je nutné analyzovat, zdali vkládání volných prostředků vyřeší vzniklou krizovou situaci.

Vzniklá krize může být jistou příležitostí pro **využití krize** do budoucnosti. (Mikušová a Papalová, 2014) „*Krize donutí podnik realizovat radikální změny především reengineering procesů, vnitřní restrukturalizaci apod. Vyšší úroveň může být upevnění konkurenční pozice nebo pozice na trhu nebo dosažení konkurenční výhody. Je to cesta z krize k vítězství. Posun v pomyslném nebo skutečném žebříčku úspěšnosti*“. (Zuzák, 2008, s. 45)

## 2.5 Riziko

Riziko je všude kolem nás – ve vzduchu, který dýcháme, v jídle, které jíme a znalosti, které budují naši společnost. Slovo riziko se objevuje denně v běžné mluvě, ale co skutečně tento pojem znamená? Jistým významem může být prognózování. V tomto smyslu se odhaduje, s jakou pravděpodobností událost nastane. (Drennan, McConnell a Star, 2015)

Mikušová a Papalová (2014, s. 157) popisují význam pojmu riziko jako „*arabské slovo „risq“ – „všechno, co ti bylo dáno (Bohem) a z čeho můžeš mít zisk“ – má význam náhodného a příznivého výsledku. Latinské slovo „riscum“ se vztahuje k pochybnosti, jakou představuje korálový útes pro námořníka, a používá se pro náhodnou, ale i nepříznivou událost*“.

Fotr a Hnilica (2014) vysvětlují, že v minulosti bylo riziko chápáno především jako určité nebezpečí znamenající negativní stránku rizika. Z tohoto hlediska se rizikem rozumí:

- pravděpodobnost vzniku ztráty,
- pravděpodobnost výskytu událostí zabraňující nebo ohrožující cíle jednotlivce nebo organizace,
- pravděpodobnost negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce nebo organizace.

Riziko nemá pouze negativní, ale také pozitivní stránku vyskytující se obvykle v hospodářské praxi v rámci rizik podnikatelských. Toto pojetí rizika vypovídá o:

- rozmanitosti možných výsledků určitých procesů nebo aktivit,

- možnosti odchylek, nejen negativních ale také pozitivních, od plánovaných výsledků,
- pravděpodobnosti odlišných hodnot od plánovaných výsledků.

Riziko v sobě zahrnuje dva důležité pojmy, a to neurčitost výsledku a nežádoucí výsledek. U neurčitého výsledku se riziko spojuje s tím, že výsledek musí být nejistý. V této souvislosti musí existovat minimálně dvě varianty řešení, jinak nelze hovořit o riziku. V případě, kdy alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí, tak hovoříme o tom, že se jedná o ztrátu, kdy výnos byl nižší, než investor očekával.

Penuel, Statler a Hagen (2013) tvrdí, že rizika mají především dvě složky, a to ničivé následky, které jsou již viditelné a ty, které mohou nastat až v budoucnosti. Rizika tedy zahrnují nejenom současnou situaci, ale také budoucí předpověď. Navíc, rizika nejsou výhradně spojena s jedním konkrétním jevem nebo subjektem, ale vytváří „dominový, bumerangový“ efekt, kdy rizika jsou vytvářena v několika souvisejících oblastech a současně ovlivňuje lidi a subjekty nepřímo zapojené do rizikových aktivit. Riziko také zesiluje pozitivní i negativní činnosti. Nepříznivá stránka rizik je často popisována jako nebezpečné chování a je spojována s emocemi, jako je strach nebo zděšení. Na druhou stranu, pozitivní pohled na riziko může vyvolat touhu přijmout nebo realizovat nezbytné změny.

Tichý (2006) mimo jiné rozlišuje pojmy jako je „nebezpečí“ a „riziko“. Je zřejmé, že tato dvě pojetí se často zaměňují, překrývají nebo jsou brány jako totožné pojmy. Aby nedocházelo k záměně, je důležité si uvědomit, že rizikový manažer se musí nejprve zabývat nebezpečím a až poté rizikem.

### 2.5.1 Klasifikace rizika

Fotr a Hnilica (2014) rozdělují rizika z několika hledisek. Nejprve se zabývají definicí podnikatelského a čistého rizika. **Podnikatelské riziko** je chápáno jako „*možnost, že skutečné dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylvat od výsledků předpokládaných.*“ (Fotr a Hnilica, 2014, s. 18) Toto riziko je spojeno s negativní, ale také pozitivní stránkou, protože dosažené výsledky se mohou ubírat příznivým nebo nepříznivým směrem. **Čisté riziko** se opírá pouze o negativní stránku v souvislosti s nepříznivou situací tedy vzniku nežádoucích odchylek. Je spojováno především se ztrátami a škodami na majetku, poškozením zdraví v důsledku povodní, požárů, zemětřesení, havárií výrobních zařízení nebo díky krádežím, zpronevěrám a stávkám.

Nadále definují systematické a nesystematické riziko. Společné faktory postihující v různém rozsahu podnikatelské činnosti vystihuje **systematické riziko**. Díky tomu, že

systematické riziko závisí na celkovém vývoji trhu, tak se označuje jako *tržní riziko* a zároveň není možné riziko eliminovat diverzifikací, tak jej nazýváme jako *nediverzifikované*. Kvůli své povaze představuje systematické riziko také riziko *makroekonomické*. **Riziko nesystematické** (jedinečné, specifické) se vyznačuje tím, že je osobité pro jednotlivé firmy, tedy jejich aktivity. Může se jednat o odchod klíčového zaměstnance, ztrátu významného dodavatele, novou konkurenci atd. Nesystematické riziko se vyznačuje charakterem *mikroekonomického* rizika.

**Vnitřní riziko** je definováno v souvislosti s vnitřními faktory firmy (výzkum a vývoj, technologie, selhání pracovníků), zato **vnější riziko** je spojováno s podnikatelským prostředím v rámci, kterého firma podniká. Zdroje rizika mohou být makroekonomická i mikroekonomická.

Další rizika jsou závislá na možnosti manažera ovlivňovat příčiny jejich vzniku a jedná se tedy o ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika. Na **ovlivnitelné riziko** lze tedy působit eliminací opatřeními, kdy se snižuje pravděpodobnost vzniku negativních situací. Na **neovlivnitelné riziko** nejde jakýmkoliv způsobem působit (povodeň), ale prostřednictvím pojištění lze snížit jeho dopady.

Fotr a Hnilica (2014, s. 21) definují **sekundární a primární riziko** takto: „*Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika tvořeného všemi výše uvedenými faktory.*“ Tato rizika vznikají např. v situaci, kdy se tuzemský podnik rozhodl vytvořit společný podnik se zahraničním partnerem a vznikne sekundární riziko v důsledku rozdílné podnikové kultury. Ale spojení těchto dvou podniků vzniklo na základě eliminace primárního rizika v podobě vstupu na zahraniční trh.

Zapletalová (2012) rozděluje jednotlivá rizika podle jejich věcné náplně, a to:

- **technicko-technologické riziko** – produkty jsou vyráběny zastaralými technologiemi, výzkum a vývoj nových výrobků nebyl úspěšný a tato rizika vznikají v důsledku nedostatečné údržby, nekvalitního materiálu nebo nedostatečné znalosti pracovníků obsluhující stroje.
- **ekonomické riziko** – představuje např. změna měnových kurzů, navýšení inflace, ekonomika v době recese, nová konkurence v odvětví nebo navýšení nákladů na investice.
- **tržní** – situace na trhu se nevyvíjí tak, jak si organizace představovala a tato situace může vzniknout díky tomu, že zákazníci nejsou ochotni akceptovat nový výrobek,

konkurent významně snížil cenu svých produktů nebo se velkoobchodník dostal do značných finančních potíží.

- **informační** – toto riziko může vzniknout díky selhání informačních systémů, jako jsou výpadky sítí, závady na serveru nebo v důsledku nezabezpečení dat a softwaru před zneužitím.
- **legislativní** – legislativní riziko souvisí se změnami legislativy v zemi, ve které organizace vytváří svou podnikatelskou činnost. Příkladem legislativního rizika může být změna emisních norem pro automobily, změna hygienických norem nebo zavedení vývozních a dovozních kvót.
- **politické** – politické riziko vzniká v důsledku změn politických systémů.
- **přírodní** – riziko vyplývající ze vzniku povodní, zemětřesení, lesních požárů atd.

## 2.6 Strategická analýza podnikatelského prostředí

Strategickou analýzu podnikatelského prostředí provádí firma z toho důvodu, aby znala svou pozici v rámci prostředí, ve kterém působí. Díky důkladné analýze je firma schopna adekvátně reagovat na neustálé měnící se situace v okolním prostředí. Zhodnocením potenciálu budoucího vývoje podniku může napomoci vedení podniku uvědomit si, zdali bude mít podnikání příznivou nebo negativní účelnou funkci v následujícím období. Podnik by měl být také schopen předvídat chování zákazníků, ale také konkurentů a zároveň rozpoznat rizika, která s sebou podnikání a budoucnost přináší. (Fotr, 2012)

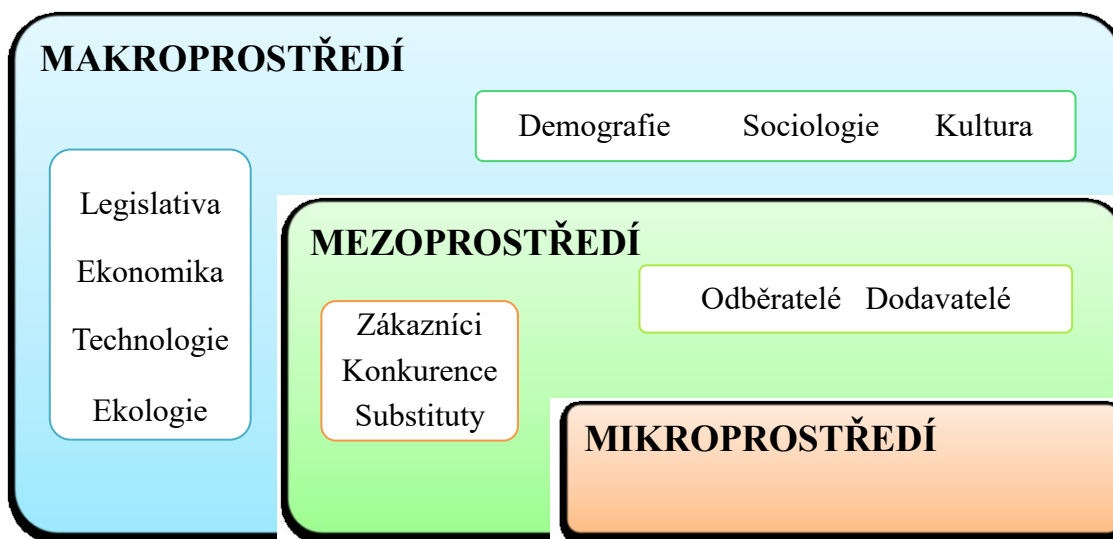
Strategická analýza by tedy měla vedení podniku poskytnout odpovědi na otázky typu „Kde se firma v současnosti nachází?“, „Kam směřuje?“, „Kde by se firma chtěla nacházet?“ a také „Jakým způsobem se tam dostane?“

V současné době manažeři bojují s několika zásadními problémy. Prvním problémem je různorodost sil, které kolem podniku existují a působí na něj. Management se tedy snaží veškeré síly identifikovat a analyzovat, ale díky tomu mohou ztratit komplexní nadhled a nemožnost určit rozhodující strategické síly. Druhým a poněkud vážnějším problémem je nejistota, se kterou musí podniky v dnešní době bojovat. V této situaci je vhodné využít zkušenosti a poznatky odvětví a také využít vlastního zdravého rozumu. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006)

Fotr (2012) člení podnikatelské prostředí na dvě části, a to externí a interní. Externí, neboli vnější prostředí v sobě zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí (často nazývané oborové okolí). Makroprostředí existuje zcela nezávisle na vůli podniku, zato mezoprostředí



je možné částečně ovlivnit marketingovými nástroji. Interní (vnitřní) prostředí je ve své podstatě mikroprostředí, tedy samotný podnik ovlivňující prostředí svými podnikovými činnostmi.



Obrázek 2.6.1. Podnikatelské prostředí (Zdroj: Fotr, 2012, s. 39)

### 2.6.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

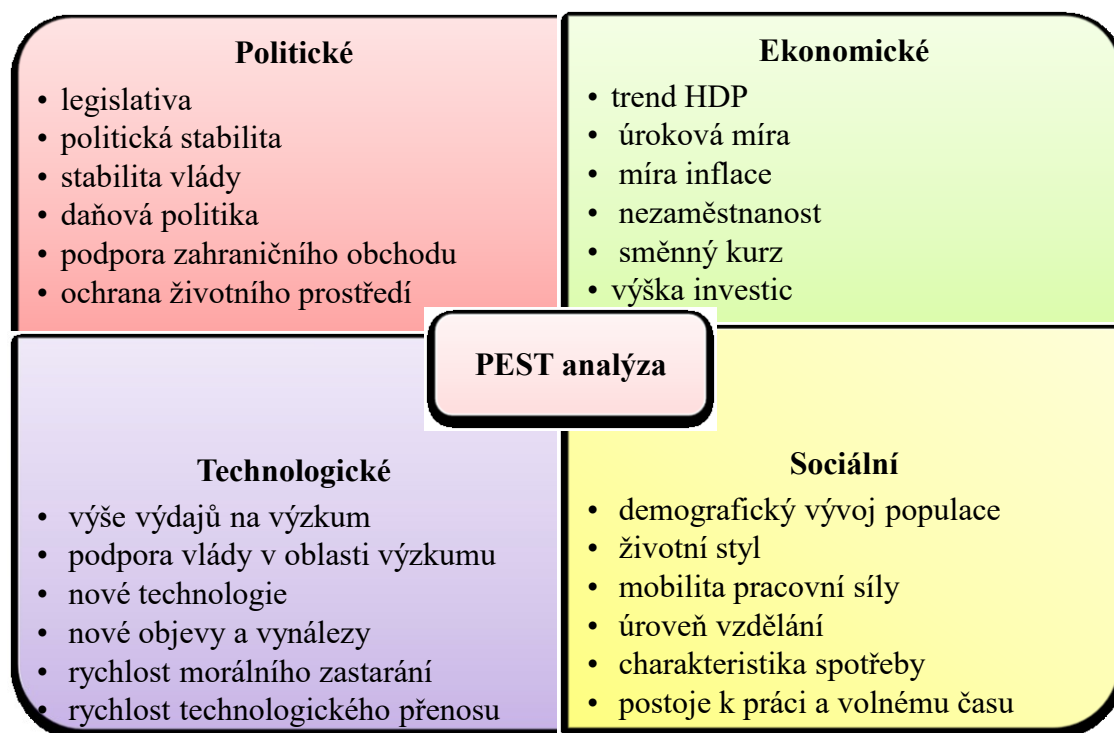
Keřkovský a Vykypěl (2006) definují, že externí podnikatelské prostředí v sobě zahrnuje nejrozličnější faktory, které mohou být pro firmu jistou podnikatelskou příležitostí, ale také se může jednat o hrozby ovlivňující existenci samotného podniku. Z toho důvodu je velmi důležité sledovat a analyzovat okolí podniku.

*„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“* (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 41)

K analýze makroprostředí se využívá metody nazývané PEST analýza a ke zhodnocení mezoprostředí (oborového okolí) je využívána analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil, která je definována níže.

Zkratka PEST vyjadřuje počáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí:

- P – politické (politicko-legislativní),
- E – ekonomické,
- S – sociální (sociální a demografické),
- T – technologické.



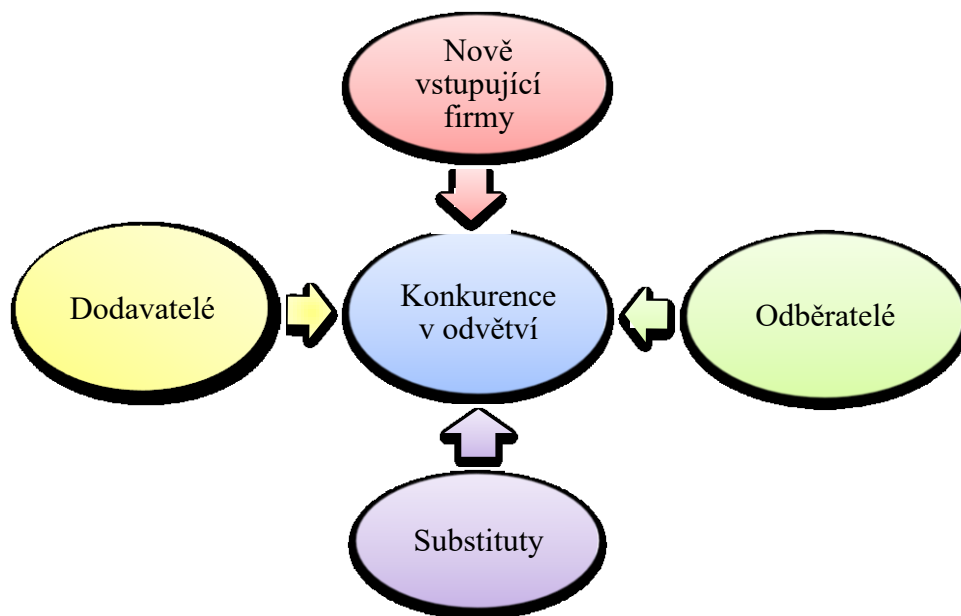
Obrázek 2.6.1.1 PEST analýza (Zdroj: Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 196)

PEST analýzu je možné upravovat dle faktorů potřebných k analýze a podle toho přizpůsobit variace PEST analýzy, kdy se původní čtyři písmena různě přehazují nebo se další přidávají. Jako například třeba SLEPT analýza, kde je přidáno písmeno L jako Legal, tedy právní prostředí. PESTEL nebo PESTLE analýza v sobě mimo jiné zahrnuje písmeno E jako Environmental (životní prostředí). Mezi další možné varianty patří STEEPLE a STEEPLED analýza, která přidává Education (vzdělání) a Demographic (demografické faktory). (BusinessVize)

Cílem PEST analýzy je rozpoznat vlivy, které jsou důležité pro samotný, konkrétní podnik, neboť významné vlivy pro jeden podnik, nemusí být důležité pro podnik druhý. Význam makroprostředí stoupá s velikostí podniku, kdy velké podniky budou sledovat především politickou podporu, vývozní kvóty, směnný kurz, zahraniční vztahy nebo demografickou strukturu společnosti, zatímco malé a střední firmy se budou soustředit na chování, životní styl, potřeby a přání místních zákazníků. Je více než pravděpodobné, že jednotlivé vlivy se budou postupem času měnit a proto je důležité sledovat a analyzovat jejich dopad na podnik. Firmy vnímající děj kolem sebe mohou mít lepší výsledky v podnikání než ty podniky, které nesledují makroekonomické okolí. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Analýzou mezoprostředí (oborového okolí podniku) se zabývá Porterův model pěti konkurenčních sil. Harvardský profesor Michael Porter definoval pět základních sil odvětví

působících na podnik. Model hodnotí, jakou vyjednávací silou disponují dodavatelé a odběratelé, jakou hrozbu představují nově vstupující konkurence a substituční výrobky a v jakém rozsahu je soupeření mezi dosavadními firmami v rámci odvětví. Podnik se snaží zhodnotit, jak velký vliv mají tyto síly na podnikovou činnost a také, jak se vůči těmto silám bránit. (Jakubíková, 2013)



Obr. 2.6.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 198)

**Nově vstupující firmy** v sobě nesou hrozbu pro stávající firmy, které podnikají především ve stejném oboru. Nové firmy mají větší entusiasmus, čerstvé nápady a většinou vytvářejí tlak na cenu, kdy se snaží konkurovat právě nižší cenou a tím přilákat zákazníky. Tyto firmy se ale potýkají na začátku svého podnikání s bariérami. Nejprve se jedná o bariéru ve formě kapitálové náročnosti, kdy má firma velké náklady s výrobními a marketingovými investicemi. Další překážkou je zajištění vhodných a spolehlivých distribučních kanálů, aby bylo možné nový výrobek na trhu nabízet. Produkt je možné prodávat na spotřebitelském, průmyslovém, zprostředkovatelském, státním nebo zahraničním trhu. Se samotným produktem také úzce souvisí jeho diferenciací, kdy by se podnik měl snažit nějakým způsobem odlišit od konkurence, např. vytvořením nové obchodní značky, poskytnutím nadstandardního servisu atd. Nového podniku se mohou také dotýkat vládní regulace, které mimo jiné musí splňovat podmínky Evropské unie. Za největší bariéru je ale považována ochota zákazníka k zavedení nové značky. Aby byl zajištěn úspěch firmy, tak by měla nabídnout zákazníkovi zajímavou cenu nebo poskytnout speciální službu. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006)

Každá firma si uvědomuje, jaká intenzita soupeření je mezi **konkurencí v odvětví**. Podniky by měly analyzovat v rámci svého odvětví jejich konkurenci, potenciální konkurenci, jak silný je konkurent, v čem může firmě konkurovat a také jaké jsou jeho cíle, strategie, silné, slabé stránky a mnoho dalšího. U konkurence je nezbytné sledovat cenovou, výrobní a marketingovou strategii, tržní pozici a podíl, povědomí zákazníků, inovační schopnosti a mnoho dalšího. Konkurenci je možné členit z několika hledisek, a to z hlediska teritoriálního (globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová a komoditní), nahraditelnosti produktu (konkurence značek, odvětvová, formy a rodu), počtu výrobců a stupně diferenciace výroby (monopol, oligopol, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence) a stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí (monopol, kartel, syndikát a trust). Firma by se ale rozhodně neměla soustředit pouze na nejbližší konkurenty, ale také na vzdálenější konkurenci, která by mohla mít negativní vliv na působení podniku na trhu.

Podnik může mít různé **dodavatele**, kteří zajišťují přísun materiálů a surovin, polotovarů, dílů a součástek, energií, technologií, informací, pracovních sil atd. Dodavatelé mají výrazný vliv na úspěch nebo neúspěch firmy a proto by měl být kladen velký důraz na jejich výběr. Při jejich volbě management podniku dbá nejčastěji na rychlost, včasnost a spolehlivost dodávek, cenu za dodání, kvalitu produktů a mnoho dalšího. Firma by se neměla spoléhat na jediného dodavatele, jinak bude dodavatel disponovat velkou vyjednávací silou a bude si tak moci určovat podmínky a to především v oblasti cenové. Jestliže má podnik k dispozici více možných dodavatelů, tak jeho vyjednávací síla je větší a díky tomu si firma může dohodnout uspokojivé podmínky (cena, termíny dodání, platby). (Jakubíková, 2013)

U dodavatele lze považovat za velkou vyjednávací sílu také to, že odběratel (podnik) by jen velice obtížně realizoval tzv. zpětnou integraci. Zpětná integrace znamená, podnik není dostatečně spokojen se svým dodavatelem a na tuto situaci by zareagoval vlastní výrobou dříve dodávaného materiálu. Naopak dodavatel by mohl poměrně jednoduše začít podnikat v odvětví odběratele a tato skutečnost se nazývá dopředná integrace. (Fotr, 2012)

**Odběratelé**, tedy zákazníci mohou mít silnou vyjednávací sílu v případě, kdy zákazník tvoří značnou poptávku u firmy nebo je považován za významného zákazníka. Jestliže nastane situace, kdy bude zákazník nespokojen se svým dodavatelem, ať už v důsledku nespolehlivosti dodávek, kvality výrobků, popř. služeb nebo navýšení ceny, tak začne pátrat po náhražce u jiných dodavatelů. V současné době se na trhu objevuje nespočet

dodavatelů produktů a služeb a není nic obtížného najít si nového dodavatele, se kterým bude zákazník zcela spokojen. Může dojít ale také k tomu, že zákazník zrealizuje zpětnou integraci a začne si vyrábět vlastní výrobky, ale nesmělo by se jednat o produkty vyžadující vysokou náročnost na výrobu.

**Substituty** neboli náhražky představují hrozbu pro firmu v takovém smyslu, kdy by konkurenční podnik vyráběl produkty s nižšími náklady. Firmy aktivně usilují o snižování výrobních nákladů, a proto je velice nutné hledat levnější a dostupnější substituty. Pro většinu zákazníků je prioritní cena za výrobek a právě díky tomu mohou intenzivněji vyhledávat právě tyto produkty. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

## **2.6.2 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Interní analýza podniku se zaměřuje na analýzu zdrojů a schopností samotného podniku, kdy cílem je identifikovat nejen silné a slabé stránky, ale také klíčové kompetence a specifické přednosti firmy. Zdroje podniku lze členit na hmotné (budovy, stroje), nehmotné (licence, patenty, technologie, know-how), finanční (vlastní a cizí kapitál) a lidské (kvalifikace, motivace, potřeby). Schopnosti podniku jsou zhodnoceny především za pomoci finanční analýzy, kdy cílem je prozkoumat míru využití zdrojů. (Strateg)

### **2.6.2.1 Finanční analýza**

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“* (Růčková, 2015, s. 9) Finanční analýza současně hodnotí firemní minulost, současnost a také je schopna předpovědět budoucí finanční podmínky. Slouží tedy k celkovému zhodnocení majetkové a finanční situace podniku, kdy cílem je poznat finanční zdraví podniku, rozeznat slabiny a současně nalézt silné stránky. Mezi hlavní zdroje finanční analýzy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o cash flow. Rozvaha zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a zároveň zdroje jejich financování vždy ke konkrétnímu datu. Výkaz zisku a ztráty udává přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku za určité časové období a v neposlední řadě výkaz cash flow slouží ke zhodnocení reálné finanční situace podniku, kdy informuje o peněžních tocích, tedy o příjmech a výdajích peněžních prostředků, popř. peněžních ekvivalentů. Výsledky finanční analýzy neslouží pouze managementu podniku, ale také zaměstnancům, investorům, akcionářům, obchodním partnerům, konkurenci nebo široké veřejnosti. Firmy jsou povinny zveřejnit finanční analýzu, respektive účetní závěrku v obchodním věstníku, kdy tato skutečnost vyplývá z obchodního zákoníku. (Růčková, 2015)

Finanční analýza využívá několik možných metod, mezi které patří zejména:

- analýza stavových (absolutních) ukazatelů - analýza majetkové a finanční struktury, využívá se zde horizontální a vertikální analýza,
- analýza tokových ukazatelů - analýza výnosů, nákladů, zisku a cash flow,
- analýza rozdílových ukazatelů - čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky,
- analýza poměrových ukazatelů - analýza likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, kapitálového trhu atd. (Knápková, 2010)

Pro potřeby diplomové práce bude použita analýza poměrových ukazatelů.

**Ukazatele rentability** (výnosnosti vloženého kapitálu) se zabývají měřením schopnosti podniku tvořit nové zdroje a dosahovat zisku při využití investovaného kapitálu. Růčková (2015) tvrdí, že rentabilita bývá v některých publikacích nahrazována slovem „ziskovost“. Rentabilitu je možné vypočítat pomocí různých ukazatelů v závislosti na použití určité formy zisku. Zisk může být před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) nebo zisk po zdanění, resp. čistý zisk (EAT). Tyto ukazatele jsou významné zejména pro akcionáře a potencionální investory. Ke zjišťování rentability se používají následující ukazatele:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \left( \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \right) * 100 \text{ nebo } \left( \frac{EAT + \text{úroky} (1-t)}{\text{aktiva celkem}} \right) * 100 [\%] \quad (2.1)$$

t – sazba daně z příjmů právnických osob, pro rok 2016 je 19 %.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \left( \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \right) * 100 [\%] \quad (2.2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \left( \frac{EAT}{\text{tržby}} \right) * 100 [\%] \quad (2.3)$$

*Rentabilita aktiv (ROA)* hodnotí vložené prostředky současně se ziskem a cizím kapitálem. V tomto případě by tendence měla být rostoucí. ROA by mělo dosahovat alespoň 10 % hranice.

*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů a tedy i jejich ziskové zhodnocení. Rentabilita vlastního kapitálu je zároveň závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. ROE může vzrůst díky většímu zisku společnosti, poklesu úrokové míry cizího kapitálu atd. Doporučované hodnoty u rentability vlastního kapitálu jsou alespoň 10 %.

*Rentabilita tržeb (ROS)* definuje množství zisku v korunách na 1,- Kč tržeb. Jestliže je hodnota na nízké úrovni, tak to reflektuje chybné řízení podniku a naopak vysoká úroveň značí nadprůměrnou úroveň firmy. Dobré podmínky rentability tržeb značí hodnoty nad 10 %.

**Ukazatele likvidity** definují finanční rovnováhu podniku, protože likvidní podnik je schopen dostat svým závazkům. Je důležité ale dbát na vyváženou likviditu, neboť vysoká míra likvidity značí vázání finančních prostředků v aktivech a při příliš nízké likviditě podnik obtížně hradí své běžné závazky. Likviditu je možné dát do souvislosti se solventností, ale je důležité podotknout, že podmínkou solventnosti je likvidita. Vzorce zjišťující likviditu:

$$\text{Běžná likvidita} = \left( \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \right) \quad (2.4)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \left( \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \right) \quad (2.5)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \left( \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \right) \quad (2.6)$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.7)$$

*Běžná likvidita* neboli likvidita III. stupně ukazuje, kolika korunami z podnikových celkových oběžných aktiv je pokryta 1,- Kč krátkodobých závazků. Jinak řečeno, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby byla oběžná aktiva přeměněna na hotovost. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Pro věřitele či investory je vhodné, aby ukazatel běžné likvidity měl stabilní trend v delší časové řadě.

*Pohotová likvidita*, tedy likvidita II. stupně je oproštěna o nelikvidní položku zásob. Tento ukazatel udává, kolika korunami pohledávek a hotovosti je pokryta 1,- Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota pohotové likvidity je od 1 do 1,5.

*Okamžitá likvidita*, taktéž nazývaná likviditou I. stupně poukazuje na schopnost uhradit firemní krátkodobé závazky okamžitě prostřednictvím nejlikvidnějších finančních prostředků a to hotovostí, penězi na bankovních účtech, šeky nebo krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota v rámci tohoto ukazatele je v intervalu 0,2 – 0,5.

Analýza likvidity je úzce spojena také s ukazatelem *čistého pracovního kapitálu* představující část oběžného majetku, která se během roku přemění na peněžní prostředky a po uhrazení krátkodobých závazků může být využita na uskutečnění podnikových záměrů. Jedná se tedy o část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobými finančními prostředky. Čistý pracovní kapitál by měl mít rostoucí tendenci.

**Ukazatele aktivity** vypovídají o tom, jak podnik využívá investované finanční prostředky a jak jsou vázány složky kapitálu v aktivech a pasivech. Tyto ukazatele jsou vyjádřeny pomocí obrátkovosti (počet obrátů za rok) nebo doby obratu (dny). Mezi ukazatele aktivity řadíme:

$$\text{Obrat aktiv} = \left( \frac{\text{tržby za prodej zboží + výkony}}{\text{aktiva celkem}} \right) \quad (2.8)$$

$$\text{Obrat zásob} = \left( \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \right) \quad (2.9)$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \left( \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{tržby}} \right) * 360 \quad (2.10)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \left( \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \right) * 360 \quad (2.11)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \left( \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \right) * 360 \quad (2.12)$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \left( \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \right) * 360 \quad (2.13)$$

*Obrat aktiv* vyjadřuje, kolik finančních prostředků ročně je podnik schopen získat z dostupných zdrojů, tedy kolik korun tržeb připadá na 1,- Kč podnikových aktiv (zdrojů).

*Obrat zásob* poukazuje na to, kolikrát ročně je firma schopna přeměnit zásoby v tržby.

*Doba obratu aktiv* hodnotí, za jaký časový úsek dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Zde je příhodná co nejkratší možná doba.

*Doba obratu zásob* se soustředí tedy pouze na jednu část aktiv a to na zásoby. Tendence tohoto ukazatele by měla být klesající, protože čím je menší, tím lépe firma dokáže řídit skladové hospodářství.

*Doba obratu pohledávek* vypovídá o tom, za jak dlouho jsou průměrně hrazeny faktury. Trend by měl být klesající a především by neměl trvale překračovat doby splatnosti.

*Doba obratu závazků* se snaží vystihnout počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr, tedy za jak dlouho jsou splaceny závazky podniku. Důležité je, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek.

**Ukazatele zadluženosti** hodnotí, v jaké míře společnost využívá k financování aktiv v podnikové činnosti cizí zdroje. Důležité je hledat optimální rovnováhu ve vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Je zcela běžnou praxí, že podniky financují určitý podíl svých aktiv cizími zdroji a to z toho důvodu, že cizí kapitál je méně nákladný než vlastní.



V prosperující firmě může vysoký podíl cizích zdrojů pozitivně působit na rentabilitu vlastního kapitálu, ale zároveň zvyšuje riziko finanční nestability, kdy mohou být úvěry nabízeny za mnohem vyšší úrok. Základní ukazatele zadluženosti jsou:

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech} = \left( \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \right) * 100 [\%] \quad (2.14)$$

$$\text{Celková zadluženost} = \left( \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \right) * 100 [\%] \quad (2.15)$$

$$\text{Zadluženost vlastních zdrojů} = \left( \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \right) * 100 [\%] \quad (2.16)$$

*Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech*, resp. koeficient samofinancování definuje dlouhodobou finanční stabilitu, kdy se snaží vymežit, do jaké míry podnik kryje svůj majetek vlastními zdroji a jak dokáže samostatně hospodařit. Čím vyšší je tento ukazatel, tím lepší je finanční stabilita podniku, ale nadměrně vysoká hodnota vede k poklesu výnosnosti vložených prostředků. Hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 30 % - 60 %.

*Celková zadluženost* měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého je financován majetek podniku. Vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená vyšší riziko pro věřitele. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 30 % - 60 %. Samotná zadluženost není nutné brát jako negativum, neboť i cizí zdroje mohou výrazně pomoci úspěšnému podnikání.

*Zadluženost vlastních zdrojů* vyjadřuje míru finanční samostatnosti podniku. Hodnota tohoto ukazatele záleží na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. Převyšuje-li hodnota číslo 1, poté jsou preferovány cizí zdroje a naopak. (Dluhošová, 2006)

### 2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje organizacím rychle identifikovat vnitřní a vnější faktory, které podléhají prostředí, ve kterém podnik působí. Tato analýza se používá jako nástroj pro rozhodování a dokáže usnadnit vývoj strategických plánů. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřních faktorů a z vnějších faktorů jsou definovány příležitosti a hrozby. Zkratka SWOT v sobě skrývá počáteční písmena anglických slov, a to:

- S - strenghts (silné stránky, přednosti),
- W - weaknesses (slabé stránky, nedostatky),
- O - opportunities (příležitosti),
- T - threats (hrozby).

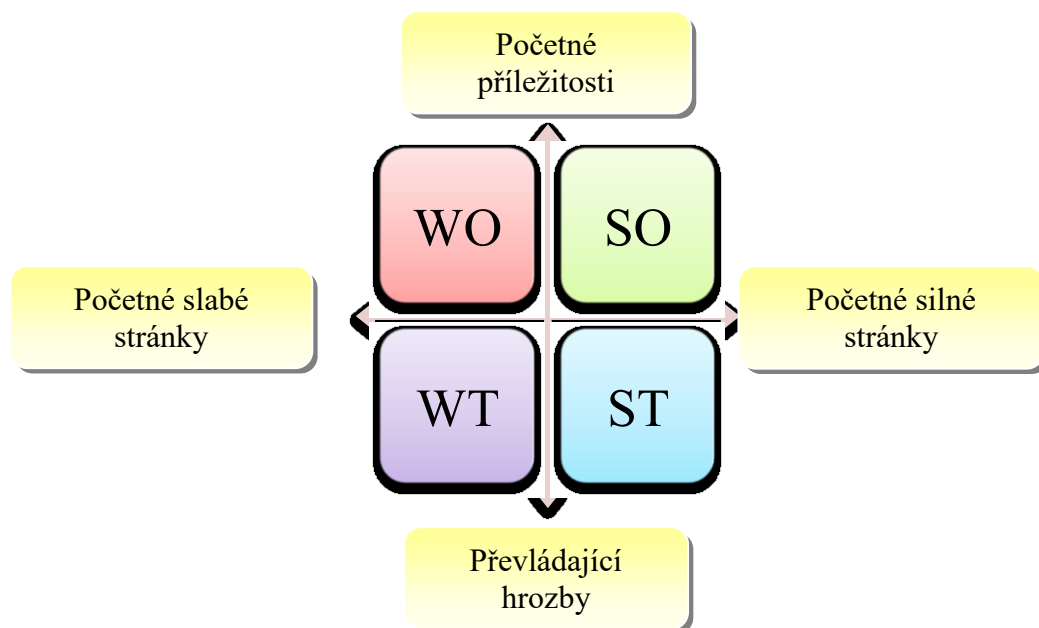
**Silné a slabé stránky** jsou přímou součástí organizace. Právě silné stránky mohou pozitivně ovlivnit vývoj a rozvoj podniku a to především v postavení vůči konkurenci. Silné

stránky jsou jedinečné pro podnik, protože představují konkurenční výhodu. Naopak slabé stránky v sobě představují jisté negativum a je nutné být si jich vědom a snažit se minimalizovat jejich nepříznivý dopad. V rámci silných a slabých stránek lze posuzovat finanční zdroje, lidské zdroje, podnikové zdroje (kultura, vize, sdílené hodnoty), informační zdroje, kvalitu výrobků, úroveň managementu, image firmy, pověst, vztahy se zákazníky, dodavateli, odběrateli a mnoho dalšího.

**Příležitosti a hrozby** naopak vycházejí z externího prostředí firmy. Příležitosti dávají podniku šanci do budoucnosti získat konkurenční výhodu nad konkurencí. Mezi příležitostmi lze zařadit např. navyšující se počet obyvatel (zákazníků), změnu zákaznických preferencí, objevení nových produktů, snížení vládních nařízení, nové technologie, změny distribučních metod a mnoho dalšího. Hrozby ale znázorňují nepříhodné podmínky, které mohou mít negativní vliv na samotný podnik. Hrozby mohou např. představovat vstup nového konkurenta, představení nového substitutu, změnu preferencí zákazníků, devalvace měny, narůstající vládní opatření a další. (Speth, 2015)

Prostřednictvím souhrnu vnitřních a vnějších stránek podniku lze volit různé typy strategií, které jsou založeny na čtyřech základních pojetích.

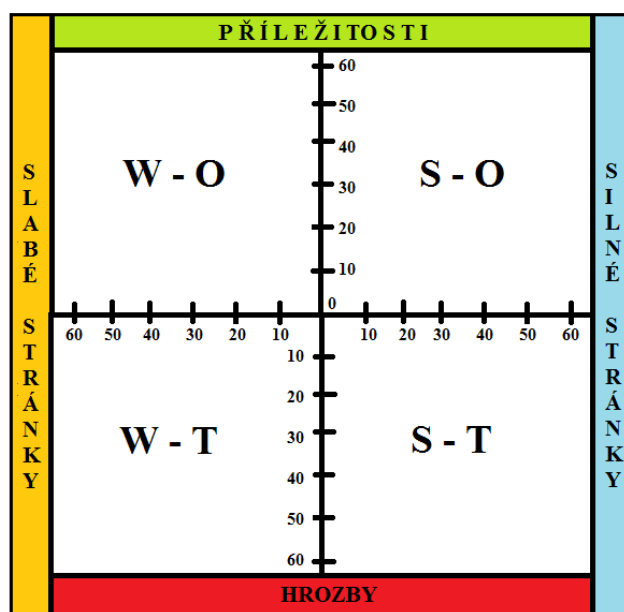
- přístup  $S \rightarrow O$  - pomocí silných stránek se snaží využít příležitosti
- přístup  $W \rightarrow O$  - prostřednictvím příležitostí je možné snížit dopad slabých stránek
- přístup  $S \rightarrow T$  - silné stránky mohou pomoci eliminovat hrozby
- přístup  $W \rightarrow T$  - zredukovat slabé stránky a hrozby (Veber, 2009)



Obr. 2.5.3.1 SWOT analýza s využitím strategií (Zdroj: Veber, 2009, s. 535)

K posouzení SWOT analýzy lze použít kvantitativního hodnocení a to za pomoci vah pro jednotlivé vlivy faktorů a postup je následující:

- 1) Na základě odborného odhadu jsou faktory ohodnoceny hodnotami v intervalu  $<-10; 10>$ . Záporné znaménko v sobě představuje hrozby a slabé stránky, kdežto kladné znaménko silné stránky a příležitosti.
- 2) Následně jsou váhy u jednotlivých faktorů, v rámci každé kategorie (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), sečteny.
- 3) V průsečíku všech čtyř kvadrantů se nachází nula souřadného systému. Na každé poloose je zaznačeno rozmezí hodnot, které jsou potřebné pro správné zaznačení souřadnic. Poté se vybere největší hodnota jak ze slabých a silných stránek, tak z příležitosti a hrozeb, které tvoří požadované souřadnice bodu spadající do strategického kvadrantu SWOT matice. (Vaněk, Mikoláš a Žváková)



Obr. 2.5.3.2 SWOT analýza – stanovení strategického kvadrantu (Zdroj: Vaněk, Mikoláš a Žváková, 2012)

### **3 Analýza vybraného podniku pro stanovení krizového profilu**

Ve svém počátku se kapitola zabývá charakteristikou společnosti, která obsahuje historii podniku, popis předmětu činnosti, organizační strukturu atd. Nadále je hodnoceno vnější a vnitřní prostředí podniku pomocí PEST analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil, finanční analýzy a údaje získané z těchto zjištění jsou implementovány do souhrnné analýzy zvané SWOT analýza. Zjištěná data jsou základem pro vytvoření krizového profilu firmy, kdy toto je předmětem další kapitoly.

#### **3.1 Představení společnosti ABC s. r. o.**

Dopravní a spediční firma je zadavatelem, pro kterého je sestaven krizový profil s následným návrhem možných doporučení. Na přání majitele nebude název firmy zveřejněn a z toho důvodu bude označována jako ABC s. r. o.

Firma ABC s. r. o. je zapsaná v obchodním rejstříku od ledna roku 2012, kdy jednatelem firmy je její majitel, který jedná jménem společnosti navenek samostatně. Samotná existence podniku se datuje již od roku 1994, kdy byl veden pod fyzickou osobou. Předmětem podnikání společnosti je provozování silniční motorové dopravy, a to nákladní vnitrostátní a mezinárodní dopravy a také výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Současně tedy s dopravními službami provozuje podnik také pneuservis jak pro osobní, tak nákladní automobily.

Historie společnosti se začala nevědomky datovat od doby, kdy se vlastník firmy vyučil v oboru automechanik. Po vystudování středního odborného učiliště začal pracovat jako řidič nákladního automobilu a jeho blízkým snem bylo stát se speditérem. Pořídil si svůj první kamion a začal zařizovat pro něj a také pro jiné společnosti přepravní služby. Firma několikrát změnila své pole působnosti, až se nakonec usídlila v malé obci nacházející se mezi Opavou a Ostravou. Díky podnikatelskému úspěchu se mohla firma postupně rozrůstat a to bylo spojeno s rozšiřováním vozového parku a navyšování počtu zaměstnanců, v podobě řidičů a administrativních pracovníků.

Podnik, vzhledem k počtu zaměstnanců, se řadí mezi malé podniky. V současnosti ve firmě působí 24 zaměstnanců. Dopravní a spediční služby zajišťují tři pracovníci, účetnictví mají na starost dvě zaměstnankyně a o materiálně technické zabezpečení pečují tři zaměstnanci a zbytek tvoří řidiči nákladních automobilů. Jednatel se sám aktivně podílí na vedení a řízení podniku, kdy vyhledává nové zákazníky a řeší vzniklé problémy. Náplní práce dispečerů je zajištění přepravy nákladu pomocí vlastních nebo najímaných nákladních

automobilů, zabezpečení efektivního vyřízení kamionové přepravy, zpracování cenových nabídek, obstarání nezbytných dokladů k nákladu a komunikace s řidiči. Obsahem práce administrativního útvaru je zpracování potřebných dokumentů a vedení účetnictví. Zaměstnanci materiálně technického zabezpečení se starají o dobrý technický stav nákladních a dodávkových automobilů, nadále zajišťují provoz pneuservisu a jednají s příslušnými orgány (např. pojišťovnami).

Firma má ke své podnikatelské činnosti k dispozici 14 nákladních automobilů, které nejsou starší než 5 let a díky tomu splňují emisní normu Euro V a VI a dvě dodávky využívané k přepravě menších nákladů. Z důvodu navyšujícího se zájmu o osobní přepravu, se majitel firmy v letošním roce rozhodl ke koupi luxusního vozu Mercedes třídy V, sloužící pro přepravu 8 osob.

ABC nejčastěji zajišťuje přepravu především společností jako je Lena-hračky s. r. o., Ostroj a. s., Husqvarna EBG plastics CZ s. r. o., TWI s. r. o., Omlux s. r. o., Erdrich Umformtechnik s. r. o., Hude GmbH nebo také Mayer & Co Beschläge GmbH.

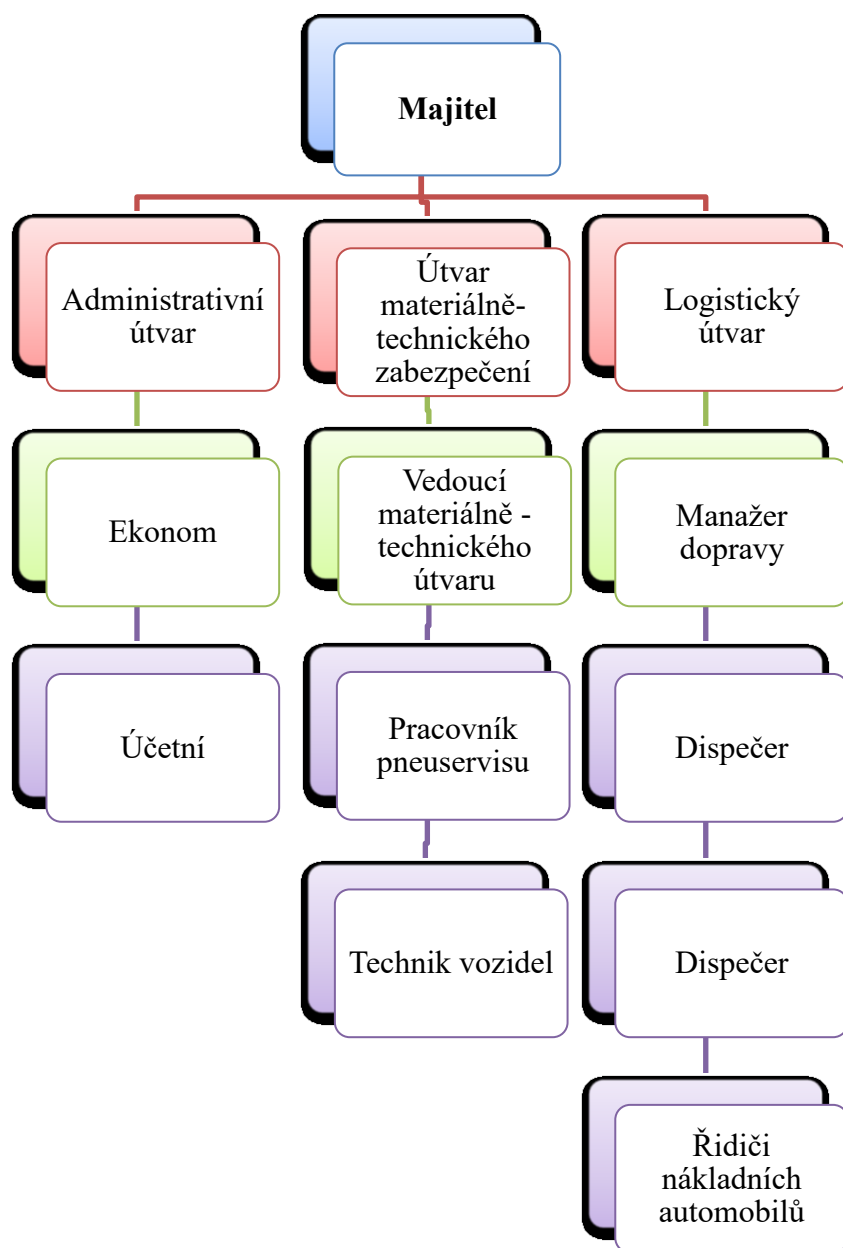
Hlavními konkurenty ABC s. r. o. jsou především dopravní firmy z blízkého okolí, tedy z Opavy a Ostravy. Největšími konkurenty jsou firmy zajišťující vnitrostátní a současně mezinárodní nákladní dopravu, a to např. RKL Opava spol. s. r. o., FBT logistics, spol. s. r. o., Pavel Kuzník z Hradce nad Moravicí, TQM – holding s. r. o. nebo Lumír Prejda s. r. o.

Firma ABC s. r. o. je součástí Sdružení silničních dopravců Česmad Bohemia, které hájí zájmy svých členů ve vnitrostátní i mezinárodní nákladní a osobní dopravě v České republice. Nadále vlastní certifikát ISO 9001 a ISO 14001 od certifikačního orgánu TÜV SÜD Slovakia v oblasti managementu jakosti a environmentálního managementu v oboru Mezinárodní a vnitrostátní zasílatelství.

V důsledku modernizace a navýšení konkurenceschopnosti investuje majitel společnosti do nákupu nových nákladních a dodávkových automobilů kvůli jejich obměně za výkonnější a ekologičtější. Také areál podniku prošel rozsáhlou rekonstrukcí a zároveň byla postavena prostorná hala o výměře 420 m<sup>2</sup> sloužící k uskladnění zboží, vybudování archivu dokumentů a vyskytují se zde také prostory pro řidiče, kterým je k dispozici šatna a sociální zařízení. Zároveň také došlo k vybudování rozlehlých parkovacích prostor pro nákladní automobily. Vzhledem k tomu, že dochází k vysokému odběru pohonných hmot, majitel společnosti došel k rozhodnutí, že zakoupí a umístí vlastní čerpací stanici v rámci areálu

podniku. Díky tomu disponuje levnější cenou za naftu, čímž šetří náklady na přepravní náročnost. Poslední ze série investic bylo zavedení pneuservisu jak pro osobní, tak nákladní automobily. Pneumatiky nákladních automobilů jsou přezouvány nebo opravovány během celého roku, kdežto osobní pneumatiky pouze v zákonem stanovené době (zimní pneumatiky od 1. listopadu a letní pneumatiky od 1. dubna).

#### Organizační struktura společnosti ABC s. r. o.



Obr. 3.1.1 Organizační struktura firmy ABC s. r. o. (Zdroj: interní dokumenty firmy)

## 3.2 Strategická analýza podnikatelského prostředí

Strategická analýza podnikatelského prostředí firmy ABC s. r. o. je provedena ze dvou hledisek, a to z vnějšího a vnitřního. Vnější prostředí podniku je hodnoceno za pomoci PEST analýzy, kde jsou posouzeny politické, ekonomické, technologické a sociální vlivy. Analýza Porterova modelu konkurenčních sil se zaměřuje na oborové okolí podniku a hodnotí dopad pěti významných faktorů na podnik. Finanční analýza má za úkol specifikovat interní prostředí podniku z hlediska finančního hospodaření podniku. V závěru kapitoly je znázorněna SWOT analýza shrnující veškeré poznatky z již provedených analýz.

### 3.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

#### PEST analýza

##### *Politicko – legislativní vlivy*

Česká republika, jako demokratický stát, v sobě představuje svobodu, základní práva pro své občany a rovnost před zákonem. V naší zemi se vyskytuje stabilní prostředí, které není ohroženo válečnými konflikty. Díky zapojení se do Evropské unie proniká evropské právo do českého práva. Současná politická situace v České republice není zcela příznivá. Dochází k častému střídání vlád, které prezentují své názory velice odlišně, což má neblahý vliv na ustanovení jednotlivých zákonů. Díky častým změnám jsou podniky nuceny sledovat přeměny dosavadních nebo vydání dalších, nových zákonů, a to navyšuje firemní náklady. Výraznější změny v legislativě během posledních let se týkaly především vydáním nového Občanského zákoníku v roce 2014 a v současné době je v řešení zákon o zavedení elektronické evidenci tržeb, který si klade za cíl zabránit negativnímu dopadu krácení tržeb.

Firmy ABC se týká daňové zatížení především v podobě daně z příjmů právnických osob, která činí 19 % a silniční daně odvíjející se od zdvihového motoru nebo počtu náprav. (Zákon o dani z příjmů) Mezi další významné daně patří daň z nemovitosti stanovující se na základě druhu pozemku a daň z přidané hodnoty, jejíž základní sazba je 21 % a snižena 15 %. (Zákon o dani z přidané hodnoty)

Dopravních firem se úzce dotýkají legislativní nařízení, která se zaobírají zákazem jízdy nákladních automobilů na našem území, ale také v sousedících státech. V České republice, v období zákonem stanovených prázdnin, není dovoleno jezdit v neděli a o státních svátcích (13:00 - 22:00) a v období prázdnin je nepřípustné přepravovat náklad v pátek (17:00 - 21:00), sobotu (7:00 - 13:00), neděli a státní svátky (7:00 - 20:00). (Zákon o provozu na pozemních komunikacích)

Společnosti by se mohlo také dotýkat plánované zavedení mýtného pro osobní automobily na německých dálnicích. Dle aktuálních informací tuto změnu Německo ale nestihne zavést v letošním roce. Evropská komise namítá, že německé mýtné by mělo dopad pouze na zahraniční řidiče, protože německým by se zároveň snížila daň z vlastnictví vozidla. Cena za mýtné by závisela na ekologické náročnosti provozu vozidla a měla by se pohybovat v rozmezí od 22 – 130 eur, tedy 600 – 3 550 korun. (Hospodářské noviny)

Podnik ABC musí mimo jiné respektovat také zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jehož součástí je také bezpečnost a ochrana zdraví při práci a také zákon č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě.

### ***Ekonomické vlivy***

Významnými faktory v ekonomické části PEST analýzy je především vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), představující ekonomický růst země, dále také fáze ekonomického cyklu, míra inflace, směnný kurz, výše úrokové míry nebo vývoj nezaměstnanosti v zemi nebo konkrétně v dané oblasti.

Česká ekonomika nadále pokračuje v růstu HDP, kdy v roce 2015 meziroční růst dosáhl 4,1 %. Nejvíce se na něm podílelo odvětví průmyslu, stavebnictví a také odvětví obchodu a dopravy. Ekonomický prospěch je dán mimo jiné domácí poptávkou. Země se snaží o co největší využití fondů Evropské unie, což podpořilo navýšení spotřeby vlády, ale také domácností.

Míra inflace v roce 2015 se ustálila na hodnotě pouhé 0,3 % a to je nejméně od roku 2003. Nízká inflace nezpůsobuje ekonomickou nerovnováhu a nedochází tak k nárůstu cenové hladiny. Má příznivý vliv na ceny zboží a surovin, reálné mzdy a nesnižuje hodnotu vkladů.

Kurz měny výrazně ovlivňuje zahraniční obchod a domácí cenovou hladinu. Dochází-li k posilování domácí měny, vede to k navyšování cen domácího zboží na zahraničních trzích a zároveň snižování cen zahraničního zboží na domácím trhu. Pro firmu ABC je důležité sledovat vývoj Eura, jelikož tržby za přepravy jsou inkasovány zejména v této měně. V současné době se hodnota Eura pohybuje okolo 27 CZK/EUR. (Ministerstvo financí ČR)

Výše úrokové míry ovlivňuje zájem po úvěrech a tedy také po investicích. V případě, že úrokové sazby jsou poměrně vysoké, má to za následek nižší objem realizovaných investic a naopak při nízkých sazbách firmy více investují a to např. do obnovy dlouhodobého majetku.



Na trhu práce se ekonomická konjunktura odráží v příznivém vývoji zaměstnanosti. V lednu roku 2016 evidoval Úřad práce celkem 467 403 uchazečů o zaměstnání a v porovnání s loňským rokem stejného období je to o 88 788 méně osob. Podíl nezaměstnaných osob ke konci ledna 2016 se nachází na hodnotě 6,4 %. (Ministerstvo práce a sociálních věcí – statistiky nezaměstnanosti)

Nezaměstnanost na Opavsku, kde firma ABC s. r. o. působí, je v současné době vyšší (7,2 %). Analýza z měsíce března poukazuje na 7 903 uchazečů o zaměstnání a 1 229 volných míst. (Ministerstvo práce a sociálních věcí – nezaměstnanost v krajích a okresech)

### ***Technické a technologické vlivy***

Jako v každém odvětví dochází ke zdokonalování a vylepšování technických a technologických parametrů. U dopravních firem jde především o ekologický provoz jednotlivých kamionů, kde je nutné brát ohled na to, aby splňovaly nejnovější emisní normu Euro (v současné době tedy Euro V a Euro VI). Emisní norma Euro stanovuje limitní hodnoty škodlivin ve výfukových zplodinách benzinových a naftových motorů pro motorová vozidla v závislosti na miligramech škodliviny na ujeté kilometry. (Autolexicon)

V návaznosti na druhou činnost firmy ABC, kterou je poskytování služeb pneuservisu, tak také stroje určené na přezouvání pneumatik podléhají technologickým vlivům, i když ne v tak velké míře. Zařízení je vyrobeno z kvalitních materiálů a nejvíce budou zatíženy během dvou hlavních etap roku (duben a listopad), kdy je poptávka po přezutí vysoká. Lze tedy předpokládat, že majiteli vydrží dlouhou dobu. Vylepšují se také vlastnosti pneumatik a spotřebitel si může vybrat z široké škály nabízených pneumatik od různých výrobců a různých jízdních vlastností.

Nedílnou součástí technické vybavenosti jsou také komunikační technologie, kde řadíme především internet a celkovou informovanost zákazníků a zaměstnanců.

### ***Sociálně – demografické vlivy***

Sociální vlivy se týkají především demografického vývoje populace, úrovně vzdělání, životního stylu a s tím souvisí postoj k práci a volnému času nebo také charakter spotřeby. K poslednímu zářijovému dni roku 2015 měla Česká republika 10 546 120 obyvatel. (CZSO) Vývoj obyvatelstva je pro podnik relativně významný údaj a to z toho důvodu, že může poukázat na přírůstek nebo úbytek potenciálně možných zákazníků. Je všeobecně známo, že v posledních letech dochází k prodlužování délky života populace v České republice, což může být způsobeno zdravým životním stylem. Lidé se snaží o sebe pečovat, nakupovat

zdravé potraviny a také se udržovat v dobré fyzické kondici. Dalším faktorem je také nízká porodnost, která je následkem současného trendu, kdy se lidé soustředí spíše na kariéru než na rodinný život a zakládají rodiny v pozdějším věku. Úroveň vzdělání se postupem času navyšuje a studenti se po absolvování střední školy rozhodnou studovat vysokou školu. Sociální vlivy také ovlivňují ekonomické faktory a to v návaznosti na nezaměstnanost. V důsledku neustále se navyšující nezaměstnanosti jsou lidé bez zaměstnání nuceni být obezřetnější při nákupu spotřebního zboží a využívání služeb.

Poptávku u firmy tvoří zejména velké společnosti a běžní spotřebitelé většinou nevyužívají dopravních služeb prostřednictvím kamionů. Firma ABC má ale zkušenosti i s menšími přepravami od běžných zákazníků, ale tato skutečnost u firmy probíhá opravdu ve velmi malém měřítku. Nelze proto konkrétně specifikovat, jaké sociální vlivy přímo podnik ovlivňují.

Sociálně – demografické vlivy mohou ale působit v oblasti dopravy osobním automobilem. Zde je možné zaznamenat změnu spotřebitelského chování v důsledku na cenách pohonných hmot. Díky vzrůstajícím cenám benzínu a nafty se lidé snaží vyhledat levnější variantu cestování než je právě jízda osobním automobilem. S vlastněním osobního automobilu vznikají další náklady v podobě různých oprav, povinného ručení, provozních kapalin a v neposlední řadě výměna pneumatik. Lidé, aby ušetřili, si budou přezouvatí pneumatik provádět raději sami, než aby automobil odvezli do specializovaného servisu, tím ale podstupují riziko nedostatečně upevněného kola nebo nevyvážení pneumatik, což může vést ke zhoršení jízdních vlastností.

## **Porterův model konkurenčních sil**

### ***Nově vstupující firmy***

Nově vstupující firmy v podobě dopravních firem mají bariéry především s prvními počátečními výdaji. Nákup nákladních automobilů je poměrně drahou záležitostí a podnikatel musí mít dostatek vlastních finančních prostředků nebo si je zajistit za pomoci úvěrů. Nadále je důležité si rozmyslet, zda-li bude podnikatel figurovat současně jako majitel a také řidič nákladního kamionu. V případě, že se mu bude dařit, může nadále rozšiřovat vozový park a vybudovat nebo přestěhovat své sídlo podnikání do mnohem větších prostor, kde budou moci parkovat všechny nákladní automobily. Proto z tohoto hlediska nelze považovat nově vstupující firmy za velkou konkurenci, protože v tomto oboru je velmi důležité udělat si dobré jméno hned od počátku. V prvotních fázích podnikání se realizují objednávky ve velmi malém rozsahu. Poučením a inspirací může být ale zjištění slabých a silných stránek

konkurence. Hrozbou pro firmu ABC by byl vstup nového, bezprostředního konkurenta, který by začal působit v obci, ve které samotná firma působí.

Taktéž tato situace platí v souvislosti s provozováním pneuservisu, jelikož stroje potřebné pro přezouvání automobilů stojí nemalou částku. Mimo jiné je potřeba mít k dispozici dostatečně velké prostory pro výkon činnosti. Před samotnou činností je nutné analyzovat cenovou, výrobkovou a marketingovou strategii ostatních podniků v okolí. Jak již bylo řečeno, tak také u pneuservisu je největší hrozbou nový konkurent v obci působnosti.

### ***Konkurence v odvětví***

Mezi stávajícími firmami zajišťující dopravní služby je silný konkurenční boj. Pro firmu ABC jsou konkurenční dopravní firmy zejména ty, které nabízejí současně dopravní (vlastními nákladními automobily) a spediční služby (prostřednictvím jiných dopravců) a to zejména RKL Opava spol. s r. o., Pavel Kuzník z Hradce nad Moravicí, TQM – holding s. r. o., FBT logistics, spol. s r. o. nebo Lumír Prejda s. r. o. Tito konkurenti mají na území Opavska již dlouholetou tradici a majitel nepovažuje za důležité jakkoliv přeceňovat své síly a snažit se těmito dvěma firmám konkurovat, ale bude se politikami firem inspirovat.

V oblasti pneuservisu jsou pro společnosti ABC konkurencí ty firmy poskytující přezouvání pneumatik jak pro osobní, tak nákladní automobily. V rámci okresu, ve kterém firma působí, jsou největšími konkurenty Lumír Prejda s. r. o. a Schindler s. r. o.

Autodoprava a pneuservis Lumír Prejda s. r. o. z Opavy je považován za zcela největšího konkurenta a to z toho důvodu, že podniká jak v autodopravě, tak také v oblasti poskytování služeb pneuservisu. Areál, ve kterém působí, disponuje rovněž autoservisem a mycím centrem, které je přizpůsobeno současně nákladním a osobním automobilům.

Schindler s. r. o. je franchise partner ContiTrade Services s. r. o. Disponuje širokou prodejní škálou pneumatik a disků a současně nabízí služby autoservisu a pneuservisu. Hlavní sídlo se nachází ve vedlejší obci a další pobočky jsou umístěny v Opavě a Kravařích a jedná se tedy o nejbližšího významného konkurenta. Všechny pneuservisy poskytují přezutí osobních, nákladních a zemědělských pneumatik.

### ***Dodavatelé***

Dodavatelé, kteří úzce souvisí s provozováním dopravních služeb, jsou především dodavatelé nákladních automobilů, pneumatik a dalšího příslušenství. Důležité je zajistit si spolehlivé dodavatele, kteří zaručí včasnost dodání zboží za předem dohodnutou cenu. Majitel nakupuje především nákladní automobily značky Volvo Truck, Scania, DAF a Mercedes.

Dodavatelské služby v rámci pneuservisu jsou především dodavatelé strojního zařízení, pneumatik, disků, protektorů, náhradních dílů, ale řadí se sem také dodavatelé energií a služeb. V jisté míře firma ABC provedla tzv. zpětnou integraci, kdy jako bývalý odběratel začal podnikat v oboru dodavatele, tedy firma provádějící přezouvání pneumatik.

### ***Odběratelé***

Oblast odběratelů zde tvoří zejména velké podniky, které požadují přepravu velkoobjemových nákladů. Zákazníci si u firmy ABC objednají přepravu a dispečer může využít k transportu vlastních nákladních automobilů. V případě, že není volná kapacita, tak tuto přepravu prodá jiné dopravní firmě a ponechá si jistý zisk. Společnost má několik stálých odběratelů, které u nich realizují poměrně velké zakázky. Ztráta takto významného obchodního partnera by ovlivnila finanční stránku podniku.

Oblast odběratelů pneuservisu zde tvoří zejména fyzické osoby, ale také dopravní firmy s nákladními vozy. Zákazníci pneuservisu jsou především obyvatelé z okolních obcí, ve kterých se vyskytuje nebo vůbec nevyskytuje pneuservis.

Výhodou pro dopravní firmy, které mají nákladní automobily, je možnost přistavení vozu přímo v areálu firmy. V menších pneuservisech není tato skutečnost možná z toho důvodu, že nemají dostatek prostoru pro zaparkování nákladního automobilu. V přezouvání nákladních automobilů pro širokou veřejnost je menší zájem než ze strany majitelů osobních automobilů, protože větší dopravní firmy disponují vlastními pneuservisy.

Velkým potencionálem pro firmu do budoucnosti jsou podniky s agrární technikou. Majitel nyní vyjednává se společností podnikající v zemědělské činnosti o dohodě, kdy by se nakoupily stroje na přezouvání zemědělských pneumatik a zemědělská firma by si u nich dlouhodobě nechala službu provádět.

### ***Substituty***

Substituty představují téměř pro každý podnik hrozbu. Substituty v souvislosti s dopravní firmou mohou být například ty, že již podniky nebudou využívat nákladní dopravu, ale jinou možnost dopravy nákladů, např. vlakovou dopravu. Vlaková doprava ale slouží k přepravě opravdu velkého množství nákladu a je poměrně drahá a náročná na dostupnost.

Substituty v souvislosti s pneuservisem jsou další pneuservisy v okolí, ke kterým by mohl zákazník přejít. Podnikatel se snažil nastolit cenovou politiku a kvalitu poskytovaných služeb co nejlépe.

### 3.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku je analyzováno prostřednictvím finanční analýzy, která využívá poměrových ukazatelů. Úkolem finanční analýzy je zhodnocení zdrojů a tedy posouzení finančního zdraví podniku, nastínění vyhlídek na budoucí ekonomickou situaci a navrhnout možná řešení ke zlepšení finanční situace.

#### Finanční analýza

Finanční analýza je zhodnocena prostřednictvím deterministické metody analýzy poměrových ukazatelů. Mezi jednotlivé ukazatele se řadí ukazatele zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu. Poslední metoda nebude použita, protože firma ABC je společností s ručením omezeným.

Finanční analýza je zhodnocena za období 2012, 2013 a 2014, konkrétně od doby, kdy společnost vznikla jako s. r. o. Pro potřeby diplomové práce byla poskytnuta pouze část účetní závěrky, konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztrát, a to vše ve zkráceném rozsahu. Vzhledem k této situaci nemá bohužel finanční analýza vysokou vypovídací hodnotu a není možné detailně posoudit faktory mající vliv na jednotlivé ukazatele. Účetní výkazy jsou uvedeny v příloze č. 1.

#### Ukazatele rentability

RENTABILITA	2012	2013	2014
ROA (EBIT)	0,37 %	4,69 %	1,51 %
ROE	29,33 %	84,23 %	20,86 %
ROS	0,75 %	2,49 %	0,15 %

Tab. 3.2.2.1 Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

**Rentabilita aktiv (ROA)** je vypočtena za pomoci EBIT, tedy zisku před úroky a zdaněním a je považována za klíčové měřítko rentability, kdy poměruje zisk a celková aktiva investovaná do podnikání. Optimální hodnota u tohoto ukazatele by měla být minimálně 8 %. Jak je z tabulky 3.2.2.1 patrné, tak hodnoty zdaleka nedosahují na doporučovanou hodnotu a firma má poměrně nízkou rentabilitu aktiv.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** poměruje čistý zisk a vlastní kapitál, kdy zjišťuje, zda-li kapitál přináší dostatečný výnos. Doporučená hodnota se pohybuje od 10 % a tento požadavek u rentability vlastního kapitálu je splněn.

**Rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřuje, kolik zisku má podnik z 1,- Kč tržeb a porovnává se čistý zisk s tržbami. Ukazatel by měl být co nejvyšší, ale minimálně v hodnotě 10 %. Podniková rentabilita tržeb je na velmi nízké úrovni.

Všeobecně rentabilitu lze zvýšit za pomoci navýšení tržeb nebo snížení nákladů.

#### **Ukazatele likvidity**

<b>LIKVIDITA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Běžná likvidita	0,57	0,51	0,48
Pohotová likvidita	0,57	0,51	0,48
Okamžitá likvidita	0,05	0,11	0,2
Čistý pracovní kapitál	-12 478	- 14 849	-18 880

Tab. 3.2.2.2 Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování)

**Běžnou likviditu** (Current Ratio) je možné zjistit poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Čím je hodnota vyšší, tím je snazší dostat svým závazkům. Obecně doporučené hodnoty u běžné likvidity jsou v rozmezí od 1,5 do 2,5 a podnik by měl usilovat o celkový stabilní trend v této záležitosti. Z výsledků je jasné, že firma ABC vykazuje běžnou likviditu menší než 1, což značí problémy v platební schopnosti. Krátkodobé závazky nejsou hrazeny z oběžných aktiv, ale z dlouhodobých zdrojů. Podnik by měl usilovat o stálejší příjmy od svých odběratelů za pomoci rámcových smluv, díky tomu se bude hodnota běžné likvidity navyšovat.

**Pohotová likvidita** (Quick Ratio) je vyjádřena poměrem oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Optimální hodnoty pro tento ukazatel, se nacházejí v intervalu 1 až 1,5. Ani v tomto případě nedosahuje podnik nejvhodnějších čísel, ale vzhledem k tomu, že se společnost zaměřuje na poskytování služeb, je z toho důvodu pohotová likvidita totožná s běžnou likviditou a trend je neustále klesající. V odlišném podniku by se tato situace dala vyřešit pomocí rozprodání zásob, ale firma ABC nedisponuje žádnými zásobami.

**Okamžitá likvidita** (Cash Ratio) se vypočítá jako poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Vhodné hodnoty jsou od 0,2 do 0,5. Dobrým znakem je, že okamžitá likvidita se v průběhu let postupně navyšuje a na minimální přípustnou hodnotu se dostala v roce 2014, kdy dosahovala hodnoty 0,2. S rostoucí hodnotou okamžité likvidity vzrůstá tak platební schopnost podniku.

Výsledek **čistého pracovního kapitálu** je možné získat po odečtu krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Ve sledovaném období vykazuje ČPK neustálé navyšující se záporné hodnoty. Objem dlouhodobého kapitálu je menší než stálá aktiva a právě jejich část je financována krátkodobým kapitálem. V této situaci vyvstává nebezpečí, že kvůli splácení krátkodobých závazků bude nutné rozprodat stálá aktiva, ale pouze do výše 0, tedy kdy jsou oběžná aktiva kryta krátkodobým kapitálem.

#### **Ukazatele aktivity**

<b>AKTIVITA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Obrat aktiv	1,87	1,83	1,55
Doba obratu aktiv	192,56	196,36	232,24
Doba obratu pohledávek	98,89	71,26	57,19
Doba obratu krátkodobých závazků	190,70	179,77	207,75

Tab. 3.2.2.3 Ukazatele aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)

**Obrat aktiv** se získá poměrem tržeb k celkovým aktivům. Výsledky obratu aktiv značí, že dochází ke snižování tohoto ukazatele. Tendence by ale měla být právě opačná, protože čím je ukazatel vyšší, tím je podnik schopen efektivněji využívat majetek. Hodnoty jsou ale vyšší než 1, což značí pozitivum pro podnik.

Na rozdíl u **doby obratu aktiv** je možné vidět nárůst hodnot, jejíž výsledky je možné dostat poměrem celkových aktiv a tržeb vynásobených 360, abychom získali přepočet na dny. Podnik by měl ale usilovat o snižování doby obratu aktiv. Ukazatel je ovlivněn dynamikou tržeb a strukturou aktiv. Navyšující se čísla poukazují na to, že k obratu aktiv na tržby dojde až v druhé polovině roku.

**Doba obratu pohledávek** zjištěná poměrem pohledávek a tržeb násobených 360 definuje, za jak dlouho jsou splaceny faktury. Pozitivem je, že postupně dochází ke snižování doby splatnosti faktur.

Posledním hodnoceným ukazatelem v rámci aktivity je **doba obratu krátkodobých závazků**. Tento ukazatel poměruje krátkodobé závazky a tržby, opětovně vynásobených 360 a indikuje, za jak dlouho se zásoby přemění na peníze nebo jak dlouhou dobu potrvá, než jsou splaceny dluhy. Trend by měl být stabilní, ale aby bylo dosaženo správné finanční rovnováhy, tak je důležité, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, což podnik ABC splňuje.

### ***Ukazatele zadluženosti***

<b>ZADLUŽENOST</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Koeficient samofinancování	0,96 %	5,43 %	5,60 %
Celková zadluženost	99,04 %	94,57 %	94,40 %
Zadluženost vlastního kapitálu	102,77	17,43	16,84

Tab. 3.2.2.4 Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)

***Koeficient samofinancování*** je vyjádřen podílem vlastního kapitálu na celkových aktivech a doporučené hodnoty jsou od 30 % do 60 %. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že koeficient samofinancování zdaleka nedosahuje těchto hodnot a podnik je finančně nestabilní.

***Celková zadluženost*** je hlavním indikátorem v rámci ukazatelů zadluženosti. Její zjištění se provádí na základě poměru cizích zdrojů a celkových aktiv. Zahraniční literatura uvádí, že zadluženost menší než 30 % je nízká, do 50 % se jedná o průměrnou zadluženost, do 70 % o vysokou a nad 70 % je zadluženost riziková. Dle výsledků lze usoudit, že podnik se nachází v rizikové oblasti zadluženosti, ale postupně se ji snaží v malé míře snižovat. Roli mohou hrát také vyšší rezervy, které jsou uloženy pro různé účely.

***Zadluženost vlastního kapitálu*** je možné zjistit pomocí poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Převyšuje-li hodnota číslo 1, poté jsou preferovány cizí zdroje a naopak. Společnost dosahuje extrémních hodnot v zadluženosti vlastního kapitálu a upřednostňuje cizí zdroje financování.

Z výsledků finanční analýzy vyplývá, že nepříznivé hodnoty se objevují u rentability, likvidity a zejména u zadluženosti. Veškeré tyto skutečnosti jsou ovlivněny vysokou měrou finanční výdajů na investice v posledních 4 letech. Majitel firmy investoval do nákupu nových, ekologicky šetrnějších nákladních automobilů, nadále nechal vybudovat prostornou halu se skladovacími prostory, zrekonstruoval administrativní budovu a pořídil čerpací stanici pro podnikové účely. Z této situace vyvstává jistá krize likvidity, která vznikla v důsledku narůstajících dluhů a společnost se potýká s problémem hrazení závazků. Obecně by se podniky mohly z této situace dostat díky přehodnocení vlastnění dlouhodobého hmotného majetku a na základě toho odprodat části majetku, čímž by přispěly k vylepšení platební schopnosti podniku a nebo přehodnotit řízení zásob. U firmy ABC by nebylo efektivní prodat např. nákladní automobily, protože jsou dostatečně zakázkově vytiženy a majitel je přesvědčený, že se finanční situace podniku zlepší.



### 3.2.3 SWOT analýza podniku

SWOT analýza souhrnně definuje jednotlivé silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, mající opodstatněný vliv na fungování společnosti. Uvedená specifika jsou kvantitativně ohodnocena za pomoci vah v intervalu  $<-10; 10>$ . Kladné hodnoty značí silné stránky a příležitosti a záporné znaménko definuje slabé stránky a hrozby. Jednotlivé hodnoty v rámci každé kategorie jsou sečteny a následně zaznamenány do schématu, ze kterého vychází výsledná strategie.

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>		<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	
S1 dlouholetá tradice	8	O1 získání nových zákazníků	10
S2 vlastní penuservis	9	O2 růst ekonomiky	8
S3 vlastní čerpací stanice	9	O3 vyjednávání lepších podmínek pro dopravce díky ČESMAD BOHEMIA	5
S4 stálí zákazníci	10	O4 budování obchvatů, opravy silnic a dálnic	4
S5 nevyužívání dlouhodobých úvěrů	8	O5 vývoj nových technologií	6
S6 inovace	7	<b>SUMA</b>	<b>33</b>
<b>SUMA</b>	<b>51</b>		

<b>SLABÉ STRÁNKY</b>		<b>HROZBY</b>	
W1 snižující se loajalita a navyšující se nezodpovědnost zaměstnanců	-8	T1 pokles poptávky firem	-5
W2 rodinná firma	-3	T2 živelné pohromy	-3
W3 pravděpodobný odchod klíčových zaměstnanců	-9	T3 legislativní nařízení, změny	-7
W4 umístění firmy v malé obci - stížnosti místních obyvatel	-3	T4 odchod významného odběratele	-9
W5 nízká rentabilita, likvidita a vysoká zadluženost	-9	T5 navyšující se ceny PHM	-3
		T6 konkurence velkých dopravních firem	-8
<b>SUMA</b>	<b>- 32</b>	<b>SUMA</b>	<b>- 35</b>

Obr. 3.2.3.1 SWOT analýza podniku ABC s. r. o. (Zdroj: vlastní zpracování)

## Silné stránky

Firma existuje již od roku 1994 a za tu dobu si vybudovala jisté jméno na trhu a fakt, že je schopna ustát konkurenci dalších, především velkých firem, vypovídá o velice dobré strategii a kladnému přístupu k podnikání. **Dlouholetou tradici** může tedy považovat za velkou výhodu.

Před pár lety vlastník firmy investoval do vybudování **vlastního pneuservisu** sloužící především pro firemní účely. Dříve jim službu přezouvání nákladních a osobních automobilů zprostředkovávala firma z Dolního Benešova, ale základě propočtu nákladů za provedení služby a zároveň výloh spojených s dovozem a odvozem pneumatik na místo určení bylo rozhodnuto o zřízení pneuservisu. Majitel tak také využil volné prostory v areálu podniku. Aby byla investice splacena dříve, byly nabídnuty služby pneuservisu také běžným zákazníkům.

Významnou nákladovou položkou u dopravních firem jsou bezesporu pohonné hmoty. Neustále navyšování cen PHM vyřešil majitel firmy pořízením **vlastní čerpací stanice**. I když se jedná o menší firmu, která nemá enormní spotřebu, investice do čerpací stanice se majiteli určitě vyplatila. Díky tomu je možno ušetřit i několik korun na litr u motorové nafty. Řidiči mohou kdykoliv před odjezdem, popř. při příjezdu z cesty natankovat a nemusí se ohlížet na umístění čerpacích stanic po trase.

**Stálí zákazníci** úzce souvisí s dlouhodobou tradicí podniku. Odběratelé jsou spokojeni se službami firmy a nemají tak potřebu vybírat nového dodavatele služeb. Majitel firmy mnohdy s ostatními vlastníky podniků udržuje osobní vztahy, kdy společně pořádají různé večírky nebo tráví dovolenou.

Majitel firmy začal svou kariéru v oblasti dopravy především jako speditér, kdy získal své první finanční prostředky, za které si pořídil svůj první kamion a osobně se podílel na přepravě nákladů. Při rozrůstání firmy využil získání úvěru u bank a v současné době nemá žádné dlouhodobé závazky, tedy **nevyužívá žádných dlouhodobých úvěrů**.

V posledních pěti letech se v podniku rozjela série **inovací**. Výrazně se zrekonstruoval areál podniku, vybudovala se prostorná hala sloužící k uskladnění nákladů, pořídila se vlastní čerpací stanice, zřídil se pneuservis pro osobní a nákladní automobily a uskutečnil se nákup několika zcela nových, ekologicky úspornějších nákladních a dodávkových vozů. Majitel firmy myslí především na své zaměstnance, aby mohli využívat veškeré možnosti, které jim usnadní nebo alespoň vylepší pracovní podmínky.

## Slabé stránky

Nemilou skutečností posledních let je **snížující se loajalita a navyšující se nezodpovědnost zaměstnanců**, což má za následek vyšší fluktuaci zaměstnanců. Nelze přesně vysvětlit, co přesně je příčinou těchto událostí. Majitel se snaží všem zaměstnancům co nejlépe vyhovět, kdy jim poskytuje nadstandardní mzdy, pořizuje zcela nové kamiony, aby měli co největší pohodlí při vykonávání pracovní činnosti, nebo se snaží více stmelit kolektiv pomocí nejrůznějších akcí mimo pracovní dobu (večírky, oslavy narozeniny, teambuilding apod.). Zřejmě tyto aktivity mají zcela opačný efekt.

Firma ABC je **rodinnou firmou**. Ve firmě je zaměstnána nejen blízká rodina majitele, ale také širší. V podstatě lze tuto záležitost považovat za velkou výhodu, ale vzhledem k vzniklým situacím tomu tak není. Komplikace a problémy v podniku se tak přenáší do rodinného života, což má za následek zvyšování napětí v jednotlivých rodinách. Majitel firmy již delší dobu není spokojený se svými dvěma zaměstnanci (rodinnými příslušníky), i když oba dva byli srozuměni s jejich nedostatky. Výsledkem ale bylo, že se oba dva cítili velice dotčeni a rodiny spolu navzájem komunikují pouze minimálně. Majitel i přesto nemá to „srdce“ s těmito pracovníky rozvázat pracovní poměr. Veškeré tyto události narušují dobré podnikové klima, které má vliv na ostatní pracovníky a zároveň může mít dopad i na zákazníky, kdy nespokojení zaměstnanci neodvádějí dostatečný pracovní výkon.

Většina zaměstnanců je spjata s podnikem již od jeho samotného počátku a to ať už z řad řidičů nebo administrativních pracovníků. Všichni tito pracovníci vědí, co je třeba a znají také konkrétní požadavky zaměstnavatele na pracovní výkon a nasazení. Bohužel neustále dochází k narůstání konfliktů mezi zaměstnanci, které zřejmě vyústí v **pravděpodobný odchod klíčových zaměstnanců**. Tato situace se může nepříznivě projevit na chodu podniku.

Sídlo podniku se nachází v **malé obci** mezi Opavou a Ostravou. **Obyvatelé bydlicí nejbližší firmě si neustále stěžují** na hluk, výfukové plyny, projíždění kamionů vesnicí atd. Hluk vzniká díky samotnému provozu kamionů, při jejich mytí vysokotlakým čističem nebo díky vysokozdvížnému vozíku, kterým jsou přemísťovány jednotlivé náklady. Firma se ale na tuto situaci zajistila a to díky tomu, že si nechala změřit hluk za pomoci speciálního přístroje a výsledek nepoukázal na nic nezákonného. V minulosti firma také vlastnila tzv. chladičí vozy, ve kterých přepravovala potraviny. Ale z toho důvodu, že kamiony musí neustále chladit zboží, což vyvolává hluk, tak musely být prodány.

Aby majitel firmy předešel nepříjemným střetům s obyvateli, tak se snaží jednat obezřetně a mnohdy vyhovět místním obyvatelům. Například činnost, která je hlučnější, se smí provádět až od 8 hodiny ranní, sousedé mohou parkovat na firemním parkovišti nebo bezprostředním sousedům odklízí sněh za pomoci vysoko zdvižnému vozíku.

### **Příležitosti**

Příležitostí pro každou firmu je **získání nových zákazníků**, kteří přispějí k navýšení tržeb firmy. V rámci dopravy jsou odběrateli především velké společnosti než běžní obyvatelé. Ti ale tvoří klientelu u služeb pneuservisu, kde si nechávají přezouvat své osobní vozy nebo opravit defekt pneumatiky. Získat nové zákazníky není jednoduchou záležitostí a je velmi důležité nastavit také přijatelnou cenovou strategii.

Všeobecný **růst ekonomiky** podporuje především poptávku po výrobcích a službách a díky tomu je potřeba přepravit produkty z výroby na prodejní místo. Firma ABC by tak mohla uskutečňovat přepravy výrazně častěji a ve větším počtu.

Organizace **ČESMAD BOHEMIA** se snaží vyjednávat se státními orgány lepší **podmínky pro dopravce**, kdy usilují o zrušení (snížení) nejrůznějších poplatků souvisejících s přepravou, ať už mýtného, pokud, sankcí, záležitosti týkající se trestních bodů apod. Všechny tyto skutečnosti pomáhají dopravním firmám k lepšímu fungování.

Další poměrně důležitou příležitostí je **budování obchvatů, dálnic nebo opravy stávajících silnic**. Všechny tyto faktory mají příznivý vliv na celkovou dopravní činnost. Díky tomu je zkrácena doba přepravy, eliminuje se výskyt dopravních nehod a defektů na pneumatikách.

Samotný **vývoj nových technologií** v sobě představuje současně příležitost, ale také hrozbu. Příležitostí v této záležitosti je instalování bezpečnostních prvků na kamionech, kdy se jedná např. o kovovou ochranu na plachtě zabráňující krádeži přepravovaného nákladu nebo se nepřetržitě investuje do zajištění co největší bezpečnosti pro řidiče. Vyvíjení stále více ekologičtějších automobilů přispívá k nižšímu vypouštění emisí do ovzduší. Nové technologie ve všeobecnosti bezesporu šetří náklady, urychlují činnosti, procesy a čas.

Z výsledků provedené finanční analýzy vyplynulo riziko **nízké rentability, likvidity a zároveň vysoké zadluženosti**. Příčinou je zejména rozsáhlá investiční činnost v posledních čtyřech letech. Firma není zatížena dlouhodobými úvěry, ale poměrně značnými krátkodobými závazky a také disponuje vysokými rezervami mající určitý podíl na cizích zdrojích. Tato situace může vést ke krizi likvidity.

## Hrozby

**Pokles poptávky** úzce souvisí s celkovou ekonomickou výkonností země a zároveň zeměmi, se kterými podnik spolupracuje. V případě, že probíhá nepříznivá hospodářská situace, tak to ovlivňuje ziskovost podniku, kdy jsou v menší míře realizovány zakázky. V této situaci je potřeba vyhledávat nové podnikatelské příležitosti, jiné trhy, jiné zákazníky, aby podnik mohl dostat svým závazkům.

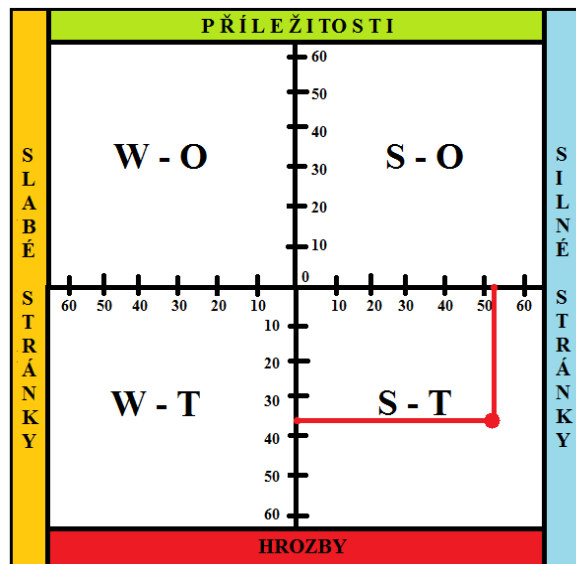
V dnešní době dochází mnohem častěji k nejrůznějším **živelným pohromám**, mající mnohdy nedozírné důsledky. Přináší škody na majetku, přírodě, poškozují zdraví a mnohdy mají za následek smrt lidí. Českou republiku nejčastěji sužují záplavy, poryvy větru, sesuvy půdy, požáry, dlouhotrvající sucha, sněhové kalamity, náledí nebo mrazy. Společnost ABC v rámci podniku nejvíce ohrožuje požár, který může vzniknout v důsledku vad na elektroinstalaci, neodbornou manipulací v blízkosti čerpací stanice nebo také požár nákladního vozidla. Různé přírodní vlivy, jako jsou sněhové kalamity, náledí nebo mrazy ohrožují řidiče při vykonávání pracovní činnosti. Je velice důležité brát zřetel na tyto faktory a přizpůsobit tak možnosti dodání nákladu.

**Legislativní nařízení** týkající se pravidel silničního provozu, povolené hmotnosti, sazeb mýtného, silniční daně, rozšiřování seznamu zpoplatněných silnic, omezení jízd atd. mají dopad na podnikání v oblasti dopravy. Narůstání nejrůznějších omezení, sankcí a poplatků omezují podnikatelskou činnost firmy. Na druhou stranu doposud neexistují jednotná pravidla AETR v rámci EU, kdy by toto legislativní ustanovení zjednodušilo provozování dopravních služeb a nedocházelo by k různým sporům a nedorozuměním.

Podniku ABC se nedotýkají příliš **navyšující se ceny PHM** díky vlastnění čerpací stanice přímo v areálu podniku. Přestože by velmi výrazně docházelo ke změnám cen za motorovou naftu, tak by tedy také dodavatel PHM byl nucen upravit cenovou strategii, čímž by se tato situace promítla do prodejní ceny pro firmu ABC.

Hrozbou pro firmu je tedy především **konkurence velkých dopravních firem** mající podstatně rozsáhlejší vozový park, více stálých odběratelů a také dlouhodobou tradici. Díky těmto faktorům mají nastavenou jinou cenovou strategii, která může být pro ně konkurenční výhodou. Mnohé velké společnosti mají také zkušenosti s námořním a multimodálním přepravním systémem (přeprava nákladu je zajištěna více dopravními prostředky).

V rámci SWOT analýzy byla jednotlivá specifika ohodnocena pomocí vah v intervalu  $<-10;10>$ . Nejvyšší hodnoty byly zaznamenány do grafu, které byly u silných stránek 51 a u hrozeb 35. Spojením se dospělo k výsledné strategii S – T, kdy firma je natolik silná, že může svými silnými stránkami eliminovat hrozby.



Obr. 3.2.3.1 Stanovení strategického kvadrantu (Zdroj: vlastní zpracování)

## 4 Krizový profil firmy

Krizový profil firmy se zaměřuje na stanovení jednotlivých ohnisek krize, které ohrožují bezproblémové fungování podniku. Jednotlivá krizová ohniska byla zjištěna díky nejrozličnějším analýzám a také díky uspořádaného brainstormingu. Následně je zpracována analýza ohrožení, která pomáhá zjistit, nakolik je organizace ohrožena potencionálními krizemi. Krizová ohniska krize jsou ohodnocena a výsledky jsou implementovány do krizové matice, kdy výsledkem je zjištění krizové strategie.

### 4.1 Určení krizových ohnisek

Identifikace krizových ohnisek proběhla na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Ke zjištění hrozeb z externího okolí byla využita PEST analýza a Porterův model konkurenčních sil. Slabé stránky byly zjištěny pomocí finanční analýzy a také uspořádaného brainstormingu, na kterém se podíleli všichni zaměstnanci z jednotlivých útvarů a vybraní řidiči nákladních vozidel, kteří působí v podniku několik let. Za významná ohniska krize vyskytující se v rámci podniku ABC byla označena tato ohniska:

- odchod klíčových zaměstnanců,
- ztráta významného odběratele,
- konkurence velkých dopravních firem,
- snižující se loajalita a navyšující se nezodpovědnost zaměstnanců,
- legislativní nařízení, změny,
- nízká rentabilita, likvidita a vysoká zadluženost.

#### Odchod klíčových zaměstnanců

Manažer dopravy, který působí v podniku již řadu let, se potýká s nevolí především u řidičů kamionů, kdy právě manažer dopravy jim přerozděluje jednotlivé zakázky. Řidiči velmi často namítají ohledně jejich pracovní trasy, času naložení a vyložení nákladu apod. Na druhou stranu musí dispečer s řidiči řešit neustále problémy týkající se nerespektování podmínek AETR, tedy pracovního režimu řidičů. Velice často se stává, že překračují povolenou maximální dobu řízení nebo nedodržují dobu odpočinku. Narůstající neshody nepříznivě působí na celý chod společnosti. Důsledkem může být vznik zbytečných pochybení a celková napjatá atmosféra ve firmě, kdy toto se může projevit na neochotě a ztrátě motivace při pracovním výkonu.

Výrazný problém v této záležitosti je obzvláště v komunikaci a obecně v jednání s lidmi. Manažer dopravy pomalu, ale jistě ztrácí svůj vybudovaný respekt.

### **Ztráta významného odběratele**

Odchod důležitého odběratele negativně ovlivní všeobecně každou z firem v jakémkoli odvětví. Nejvýznamnějším zákazníkem firmy ABC je společnost Lena-hračky, sídlící v Dolním Benešově. V případě, že by si společnost našla jiného přepravce, tak by firmu velmi výrazně finančně ovlivnila. Lena-hračky patří mezi relativně spolehlivé a včas platící zákazníky, ale konkurence na trhu je poměrně veliká a kdykoliv organizace může vyhledat jinou dopravní firmu s výhodnější nabídkou za přepravu.

Dalším problémem v této situaci vyvstává fakt, že odběratel Lena-hračky v minulém roce vybudoval a tedy rozšířil své skladovací prostory díky vyššímu odběru produktů. Díky tomu je firma schopna naskladnit mnohem více výrobků než doposud a nemá tak potřebu urychleně produkty vyvézt svým zákazníkům. Vzhledem k této situaci tedy může postupem času docházet ke snížení čerstvosti zakázek pro firmu ABC.

### **Konkurence velkých dopravních firem**

Hrozbu pro firmu ABC v sobě představují velké dopravní firmy. Právě tyto firmy disponují dostatečným vozovým parkem, letitými zkušenostmi, různými cenovými strategiemi a již vybudovanou širokou škálou odběratelů. Dopravní firmy se snaží především hledat zakázky pro své vlastní automobily, ale mnohdy se může stát, že by bylo finančně nevýhodné nebo těžce proveditelné při využití svého nákladního automobilu. Z tohoto důvodu se majitel firmy snaží diverzifikovat riziko díky spedičním službám, kdy dostane nabídku, kterou následně prodá jiným, smluvním dopravcům. Cena je upravena o jistý zisk pro společnost. Spediční služby mají výrazný podíl na ziskovosti podniku.

Majitel podniku nemá ambice, kdy by usiloval o vyrovnání se velkým dopravním firmám. Své nejbližší konkurenty, tedy jejich představitele zná osobně a snaží se s nimi udržovat kladné vztahy, kdy si navzájem nepřebírají zákazníky.

### **Snižující se loajalita a navyšující se nezodpovědnost zaměstnanců**

Tato záležitost se týká několika různých okruhu problémů. V první řadě se jedná o nepříjemný trend v krádežích nafty. Tato skutečnost byla zjištěna díky sledování spotřeby jednotlivých kamionů, i když bylo vzato do úvahy několik faktorů (typ nákladního automobilu, hmotnost přepravovaného nákladu, řidičské schopnosti řidiče). Stanovenou krizi posiluje další nešvar a to pozdní příjezdy na firmy, kde mají naložit nebo vyložit zakázku. Tato situace může být samozřejmě způsobena neočekávanou událostí na trase (nehoda na dálnici, špatné povětrnostní podmínky), ale velmi často se stává, že si řidiči kamionů špatně rozvrhnou



potřebný čas. To vrhá na firmu špatnou pověst. Dalším problémem je neochota udržovat svěřený kamion v čistotě. Majitel firmy si právě zakládá na čistotě svých kamionů, které jej reprezentují a jsou jeho vizitkou. Přestože mají zaměstnanci k dispozici veškeré prostředky (myčka, vysokotlaké čističe) a potřebný čas započítávající se do pracovní doby, tak nejsou schopni a ochotni zaměstnavateli vyhovět.

### **Legislativní nařízení, změny**

Krizové ohnisko týkající se legislativních nařízení a změn je pojato v širokém slova smyslu. Ve většině případů ustanovené předpisy stále více zmenšují podnikatelské jednání. Firmy musí sledovat změny v zákonech a vyhláškách, což navyšuje náklady, a to nejen finanční. Neustálé přeměny nutí zaměstnavatele stále častěji seznamovat své zaměstnance s novými předpisy. Novinkou v legislativě je například nutnost odstranění sněhu (ledu) z vrchní části plachty návěsu. Tato skutečnost je poměrně složitě proveditelná kvůli šplhání ve výškách, kdy si činnost vyžaduje zkoušky o bezpečnosti práce. Další riziko v sobě skrývá navyšování mýtného, platby za vjezd do měst, ale to se týká spíše zahraniční. A proto je také velice důležité sledovat zákonodárné změny na mezinárodní úrovni. V některých zahraničních zemích (např. Belgie, Německo) požadují schválení zákazu přenocování v nákladním vozidle. Důvodem je zaplnění volných ubytovacích kapacit, ale právě ta nemají dostatečnou parkovací plochu na odstavení kamionu. Nadále velkým problémem jsou nejednotná pravidla AETR v rámci Evropské unie. Pravidla AETR ustanovují pro řidiče dobu řízení, přerušení a dobu odpočinku. Omezují se časy jízd pro řidiče a mnohdy je potřeba, aby se na dodávce zakázky realizovali dva řidiči najednou. Bohužel ale v souvislosti s touto situací dochází k podvodům. Mnohdy jeden řidič využije druhé karty, na kterou digitální tachograf zaznamená čas jízdy, rychlost vozidla a přestávky, jakoby s ním cestoval další řidič, to je ale nezákonné. Česká republika se také potýká s nedostatkem parkovacích míst pro nákladní kamiony. V posledních letech dochází k zatarasění dřívějších odstavných ploch a nákladní vozidla jsou tak nucena parkovat pouze na čerpacích stanicích. Bohužel ale kapacita neodpovídá aktuální potřebě. Vláda by se mohla nechat inspirovat německými dálnicemi, na kterých je umístěno dostatečné množství odpočívadel včetně sociálního zařízení. Zato u nás mnohdy dochází i k situaci, kdy kamiony parkují v odstavném pruhu před odpočívadlem. Řidiči se také setkávají s tím, že se blíží konec jejich jízdy v rámci AETR a na odstavném místě nelze zaparkovat, tak pokračují nadále v cestě s cílem najít volné parkovací místo, čímž ale překračují povolenou dobu jízdy. Policie ČR při běžné dopravní kontrole může kartu řidiče zkontrolovat až 28 dní zpětně a zároveň udělit pokutu za porušení zákona.

## 4.2 Analýza ohrožení

Úkolem analýzy ohrožení je snaha o co nejlepší popis možných krizí ohrožující podnik. Při analýze ohrožení je nejprve specifikováno krizové ohnisko, nadále je krátce popsána krize, vymezí se období, ve kterém by mohlo ke krizi dojít, určí se pravděpodobnost jejího vzniku a následně se stanoví účinky krize. Výsledkem analýzy ohrožení je krizová matice v rámci které jsou graficky znázorněna jednotlivá ohniska krize.

Ohodnocení I. krizového ohniska										
<b>Označení ohniska krize:</b> Odchod klíčových zaměstnanců.										
<b>Popis krize:</b> Zaměstnanci ABC nejsou spokojeni se vzájemnými pracovními vztahy na pracovišti a mnohdy s celkovými pracovními podmínkami. Momentálně je krize spojena s pravděpodobným odchodem manažera dopravy (hlavního dispečera), který již nějakou dobu cítí tlak ze strany řidičů kamionů.										
<b>Stanovení délky období:</b> 6 měsíců										
<b>Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize:</b> 85 %										
<b>Zdůvodnění odhadu pravděpodobnosti:</b> Neustále dochází k navyšování stížností od dispečera na řidiče kamionů a naopak. Problémy se týkají především v rozdělování přeprav a celkové komunikaci. Tyto skutečnosti se negativně ovlivňují pracovní výkon.										
Stanovení účinků krize										
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Únik interních informací										x
Tržby							x			
Zaměstnanci					x					
Navýšení nákladů na nového zaměstnance				x						
Adaptační doba nového zaměstnance					x					
<b>Průměrné bodové ohodnocení:</b> 6,2										

Tab. 4.1.1 Schéma ohodnocení I. krizového ohniska (Zdroj: vlastní zpracování)

### Odchod klíčových zaměstnanců

Odchod klíčového zaměstnance – manažera dopravy by pro firmu ABC znamenal velice značný problém, protože tato pozice je zásadní pozicí v organizaci. Velké riziko zde představuje únik interních informací, které by zaměstnanec v případě jeho odchodu mohl využít v jiné dopravní firmě. Majitel firmy je velice důvěřivý člověk, a proto není s žádným pracovníkem sjednána konkurenční doložka, tento fakt v sobě skrývá velké ohrožení firmy. Dalším negativním důsledkem je pravděpodobný úbytek tržeb. Toto může být vysvětleno tím, že manažer dopravy velice dobře zná své klienty, jejich podmínky, cenové nastavení přeprav atd. a zbývající dva dispečeri nemusí být schopni uspokojit zákaznickou potřebu. Následkem

může být nadále přetěžování stávajících zaměstnanců dispečerů, což povede k nárůstu přesčasů, únavě a celkové demotivaci. Najít nového a spolehlivého dispečera je poměrně složitou záležitostí, protože u této pracovní pozice je vyžadována dostatečná praxe a také znalost nejlépe německého, popř. anglického jazyka na komunikativní úrovni, protože firma ABC ve velké míře zajišťuje dopravu do německých firem. S nástupem nového zaměstnance vzrůstají také náklady na zaučení a adaptaci zaměstnance.

<b>Ohodnocení II. krizového ohniska</b>										
<b>Označení ohniska krize:</b> Ztráta významného odběratele.										
<b>Popis krize:</b> Odběratel se rozhodl obrátit se na jiného poskytovatele dopravních služeb. V důsledku této situace dojde k výraznému úbytku tržeb a řidiči nebudou plně využiti. Majitel firmy bude nucen vyhledat nového zákazníka, který bude realizovat zakázky ve stejném objemu, nebo více zákazníků v méně objemných uskutečněných objednávkách.										
<b>Stanovení délky období:</b> 1 rok										
<b>Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize:</b> 31 %										
<b>Zdůvodnění odhadu pravděpodobnosti:</b> Konkurenční tlak velkých dopravních firem, které mohou mít odlišnou cenovou strategii. Pravděpodobnost je stanovena na nižší úrovni díky velice kladným obchodním vztahům firmy ABC se svými odběrateli služeb.										
<b>Stanovení účinků krize</b>										
<b>Faktory</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Tržby								x		
Solventnost						x				
Zaměstnanci					x					
Pověst podniku		x								
Budoucí růst podniku				x						
<b>Průměrné bodové ohodnocení: 5</b>										

Tab. 4.1.2 Schéma ohodnocení II. krizového ohniska (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Ztráta významného odběratele**

Ztráta významného odběratele by velmi zásadně ovlivnila tržby podniku a díky odlivu finančních prostředků může být částečně zhoršena solventnost firmy. Realizovalo by se méně zakázek a zaměstnanci podniku, především řidiči nákladních automobilů, by vyjížděli mnohem méně nebo v nejhorším případě by byli na dovolené. Jistým odrazem této skutečnosti by mohl být fakt, který by se úzce dotýkal pověsti podniku a budoucího růstu podniku.

<b>Ohodnocení III. krizového ohniska</b>										
<b>Označení ohniska krize:</b> Konkurence v podobě velkých dopravních firem.										
<b>Popis krize:</b> Velké dopravní firmy mohou mít větší pravomoc při vyjednávání cen za zprostředkování dopravy. Nadále jsou schopny uspokojit mnohem více zákazníků díky vlastnění nákladních automobilů, ale také díky rozsáhlejší speditérským možnostem.										
<b>Stanovení délky období:</b> 3 roky										
<b>Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize:</b> 25 %										
<b>Zdůvodnění odhadu pravděpodobnosti:</b> Velké dopravní společnosti ohrožují firmu ABC, ale majitel nemá přemrštěné ambice v tom, že by chtěl vlastnit desítky kamionů a realizovat zakázky v rozsáhlém měřítku jako konkurenční velké dopravní firmy. Nejraději by si zachoval určitý standard ve svých tržbách.										
<b>Stanovení účinků krize</b>										
<b>Faktory</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Tržby				x						
Solventnost		x								
Ztráta zákazníků				x						
Budoucí růst podniku							x			
Ztráta dosavadního tržního podílu		x								
<b>Průměrné bodové ohodnocení:</b> 3,8										

Tab. 4.1.3 Schéma ohodnocení III. krizového ohniska (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Konkurence v podobě velkých dopravních firem**

Velké dopravní firmy neohrožují firmu ABC natolik, aby majitel firmy začal realizovat různé zásadní kroky, např. se snažil nastavit co nejnižší cenovou strategii pro získání zákazníků od konkurence. Organizace by ani nebyla schopna uspokojit takový počet odběratelů, které mají velké dopravní firmy. Na druhou stranu si je majitel společnosti vědom, že kdykoliv stávající zákazníci mohou využít služeb konkurenčních firem nebo nového zákazníka zaujme cena konkurence. Veškeré tyto záležitosti souvisí se ztrátou zákazníků, budoucím růstem podniku a také se ztrátou dosavadního tržního podílu.

<b>Ohodnocení IV. krizového ohniska</b>										
<b>Označení ohniska krize:</b> Snižující se loajalita a navyšující se nezodpovědnost zaměstnanců.										
<b>Popis krize:</b> V podniku stále více dochází k nárůstu nejrůznějších neshod mezi zaměstnanci (řidiči) a zároveň s vedením podniku. Detailnější popis této krize byl více specifikován v části „určení krizových ohnisek“.										
<b>Stanovení délky období:</b> 1 rok										
<b>Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize:</b> 63 %										
<b>Zdůvodnění odhadu pravděpodobnosti:</b> Pravděpodobnost byla navržena na vyšší úrovni z toho důvodu, že dochází k vyšší četnosti těchto problémů.										
<b>Stanovení účinků krize</b>										
<b>Faktory</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Úbytek tržeb				x						
Zaměstnanci								x		
Pověst podniku							x			
Ztráta zákazníků					x					
Podnikové klima						x				
<b>Průměrné bodové ohodnocení: 6</b>										

Tab. 4.1.4 Schéma ohodnocení IV. krizového ohniska (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Snižující se loajalita a navyšující se nezodpovědnost zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno, dochází v podniku ke snižování loajality zaměstnanců a značným problémem je také nespolehlivost a nezodpovědnost pracovníků, především řidičů nákladních automobilů. Jestliže zaměstnanci budou nadále jednat dosavadním způsobem, tak se to může nepříznivě projevit na výši tržeb. Pozdní příjezdy, nevhodné chování u zákazníků může vést ke ztrátě odběratelů, díky tomu také ke snížení tržeb a s tím také velice úzce souvisí pověst podniku. Tyto nepříznivé projevy se také dotýkají ostatních zaměstnanců a podnikového klimatu.

<b>Ohodnocení V. krizového ohniska</b>										
<b>Označení ohniska krize:</b> Legislativní nařízení, změny.										
<b>Popis krize:</b> Neustále legislativní nařízení a změny omezují činnost podniku.										
<b>Stanovení délky období:</b> 1 rok										
<b>Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize:</b> 80 %										
<b>Zdůvodnění odhadu pravděpodobnosti:</b> Pravděpodobnost je stanovena na základě informací získaných z jednání vlád v České republice, ale i nejrozumnějších rozhodnutí subjektů v rámci zahraniční politiky.										
<b>Stanovení účinků krize</b>										
<b>Faktory</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Ziskovost					x					
Náklady					x					
Zaměstnanci								x		
Administrativa			x							
<b>Průměrné bodové ohodnocení:</b> 5,25										

Tab. 4.1.5 Schéma ohodnocení V. krizového ohniska (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Legislativní nařízení, změny**

Navýšení cen mýtného, daňová problematika, různé poplatky, popř. pokuty ovlivňují ziskovost podniku. S různými legislativními změnami se ve většině případů pojí navýšení nákladů na jejich zajištění. Jakmile dojde k úpravě zákona nebo vydání nové vyhlášky, je nutné zaměstnance seznámit s jejich obsahem a zajistit jejich akceptování a dodržování. Veškerá zákonodárné změny si vyžadují další administrativní záležitosti.

<b>Ohodnocení VI. krizového ohniska</b>										
<b>Označení ohniska krize:</b> Nízká rentabilita, likvidita a vysoká zadluženost										
<b>Popis krize:</b> Nízká rentabilita, likvidita a zároveň vysoká zadluženost může vést ke krizi likvidity. Krize likvidity se vyznačuje nedostatkem likvidních prostředků na úhradu závazků podniku. K této krizi mnohdy dochází díky velkým investičním výdajům, nedostatečnému řízení pohledávek a rezerv apod.										
<b>Stanovení délky období:</b> 12 měsíců										
<b>Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize:</b> 50 %										
<b>Zdůvodnění odhadu pravděpodobnosti:</b> Pravděpodobnost je určena na poloviční hodnotě, tedy na 50 %. Krize likvidity se může vyvinout lepším nebo horším směrem a vše bude záležet na tom, jaké postavení zaujme vedení podniku k této situaci.										
<b>Stanovení účinků krize</b>										
<b>Faktory</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Schopnost hradit závazky										x
Dodavatelé					x					
Zaměstnanci					x					
Pověst podniku				x						
Budoucí růst podniku				x						
<b>Průměrné bodové ohodnocení:</b> 5,6										

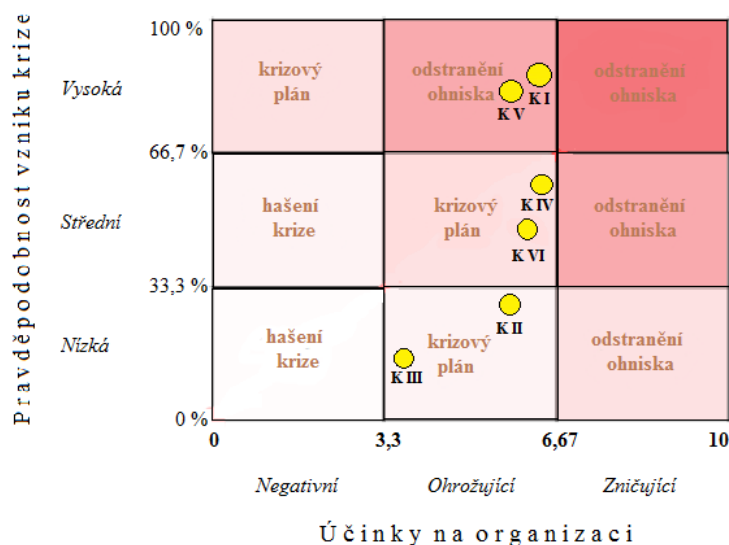
Tab. 4.1.6 Schéma ohodnocení VI. krizového ohniska (Zdroj: vlastní zpracování)

### **Nízká rentabilita, likvidita a vysoká zadluženost**

Výsledky finanční analýzy poukázaly na možnou hrozící krizi likvidity projevující se nízkou rentabilitou, likviditou a také vysokou zadlužeností. Na této situaci má svůj podíl značný objem realizovaných investičních činností. V minulých letech podnik investoval velké finanční prostředky do nákupu nákladních automobilů, pořízení čerpací stanice, rekonstrukce administrativní budovy a vybudování haly se skladovacími prostory. Podnik disponuje také vysokými rezervami, které jsou určeny na financování nenadálých potřebných činností.

Nízká likvidita podniku nepatříčně ovlivňuje schopnost hradit firemní závazky řádně a včas. V případě, že podnik nebude schopen dostat svým závazkům vůči svým dodavatelům, zaměstnancům, může se to negativně projevit na pověsti podniku. S tím souvisí také budoucí růst podniku. Ať už dodavatelům nebo pracovníkům nebudou vypláceny finanční prostředky, může dojít k rozvázání vzájemné spolupráce nebo pracovního poměru u zaměstnanců.

Zanesením průměrného bodového hodnocení a pravděpodobnosti vzniku krize do krizové matice dostaneme přehled o krizovém ohrožení podniku.



Obr. 4.2.1 Krizová matice podniku ABC (Zdroj: vlastní zpracování)

### 4.3 Stanovení krizové strategie

Stanovení krizové strategie předchází ohodnocení krizových ohnisek a jejich aplikace do krizové matice. Na základě toho lze zjistit, jak velkou měrou je společnost ohrožena. Z výše uvedeného schématu je patrné, že krizové události se nejvíce soustřeďují do dvou oblastí zvané „odstranění ohniska“ a „krizový plán“.

Krizové ohnisko (K I) odchod klíčových zaměstnanců a krizové ohnisko (K V) legislativní nařízení, změny se vyznačují vysokou pravděpodobností vzniku a zároveň ohrožujícími účinky na organizaci a nacházejí se v sekci „odstranění ohniska“. Tato ohniska mohou zapříčinit existenční problémy podniku a je nutné je co nejrychleji a nejefektivněji vyřešit.

Krizové ohnisko (K II) ztráta významného odběratele a krizové ohnisko (K III) konkurence v podobě velkých dopravních firem mají nízkou pravděpodobnost vzniku, ale ohrožující účinky na společnost. A krizové ohnisko (K IV) snižující se loajalita a navyšující se nezodpovědnost zaměstnanců a riziko v podobě nízké rentability, likvidity a vysoké zadluženosti (K VI) jsou v krizové matici zobrazeny ve střední části kvadrantu, tedy se střední pravděpodobností vzniku a středními účinky na podnik. Přesto se tato čtyři krizová ohniska nacházejí v oblasti „krizový plán“ ohrožující bezproblémové fungování podniku, ale prozatím nemají devastační účinek. V této fázi je velice důležité problém vyřešit, než krize naplno vypukne.



## 5 Návrhy a doporučení

Prvním krizovým ohniskem je záležitost týkající se **odchodu klíčových zaměstnanců**, kdy byla pravděpodobnost vzniku stanovena na 85 % s účinky na organizaci v hodnotě 6,2 a jedná se o nejvíce ohrožující ohnisko krize. Na základě různých faktorů je bohužel nutné konstatovat, že s největší pravděpodobností dojde k odchodu manažera dopravy. V tomto případě nehraje roli špatné finanční ohodnocení, ale vztahy mezi spolupracovníky a manažerem dopravy. V této situaci vyvstává jeden zásadní problém. Majitel firmy nemá se zaměstnancem podepsanou tzv. konkurenční doložku, která nedovoluje pracovníkovi vykonávat, nejdéle po dobu 1 roku, po skončení zaměstnání výdělečnou činnost shodující se s předmětem podnikání zaměstnavatele. Manažer dopravy má tak přístup ke všem citlivým informacím, jako jsou ceny přeprav pro jednotlivé podniky. V případě, že pracovník bude zaměstnán opětovně v dopravní firmě, může údaje použít pro svůj vlastní prospěch a přeplatit tak zákazníky od svého bývalého zaměstnavatele. V tomto případě nelze již podniknout preventivní kroky, protože konkurenční doložku je nutné podepsat při uzavření pracovního poměru. Doporučením zde může být přehodnocení postoje k zaměstnancům a při získávání dalších tak konkurenční doložku zahrnout již v rámci přijímacího procesu. Jestliže nyní hrozí odchod dispečera, tak by majitel firmy měl provést potřebné kroky, a to vyhledávat potenciálního budoucího manažera a seznámit ho s jeho kompetencemi.

Jako další krizové ohnisko bylo identifikováno ohnisko s problematikou **ztráty významného odběratele**. Pravděpodobnost vzniku byla odhadnuta na 31 %, a co se týče účinků na organizaci, tak se ustálily na čísle 5. Majitel podniku pevně věří, že tato situace nenastane, ale vzhledem k velké konkurenci, kdy firmy bojují o každého dalšího zákazníka, počítá i s touto variantou. Doporučením může být, aby neustále budoval pevné obchodní vztahy, které mu pomohou udržet si dlouholetého a význačného zákazníka.

**Konkurence v podobě velkých dopravních firem** je dalším zjištěným ohniskem krize v podniku ABC, kdy pravděpodobnost byla stanovena na 25 % a účinky krize na 3,8. Sám majitel nepovažuje konkurenční dopravní podniky za významnou hrozbu. Odběratelé služeb jsou dlouhodobými zákazníky a nepochybuje o jejich věrnosti k firmě ABC. Vzhledem k tomuto stanovisku může být návrhem nadále udržování dlouhodobě vybudovaných partnerských vztahů, zajištění služeb ve stejné, popř. vyšší kvalitě a cílená péče o zákazníka.

Krizové ohnisko v podobě **snížující se loajality a navyšující se nezodpovědnosti zaměstnanců** vychází z interních hrozeb podniku. Bylo stanoveno na 63 % pravděpodobnosti

a na šesté hodnotě účinků na společnost. Neustálé problémy se zaměstnanci se týkají krádeží nafty, pozdních příjezdů na nákladku/výkladku a také neochotou udržovat svěřený nákladní automobil v čistotě. Zmíněné problémy lze vyřešit následujícími způsoby. Krádeže nafty lze vyřešit pomocí zaplombování nádrží. Řidiči si natankují pohonné hmoty na čerpací stanici umístěné v areálu podniku a příslušný pověřený zaměstnanec jim patřičně nádrž zaplombuje. Vedení podniku má zjištěno, že plná nádrž by měla vydržet při realizaci zakázky na cestu tam i zpět, jelikož objem nádrží nákladních kamionů se pohybuje od 700 do 1500 litrů. V případě, že by se tomu tak nestalo, tak je zaměstnanec povinen zavolat oprávněnému zaměstnanci, který mu udělí svolení o odplombování nádrže. Investice do bezpečnostních plomb není vůbec náročná. Cena 1 ks bezpečnostní plomby se prodává v rozmezí od 7,- Kč do 15,- Kč.

Problematika týkající se pozdních příjezdů na firmy, kde mají naložit nebo vyložit zakázku je nepříjemným faktem nespolehlivosti zaměstnanců. Pomineme-li skutečnost, kdy není na vině řidič kamionu v podobě neočekávané události na trase (dopravní nehoda na dálnici, špatné povětrnostní podmínky), tak je tato záležitost zcela v (ne)kompetenci řidičů. Pracovníci jsou v dostatečném předstihu seznámeni o datu, trase, čase naložení nákladu atd. a přesto nejsou schopni si správně rozvrhnout potřebný čas. Tento problém je poměrně obtížné jakýmkoliv způsobem řešit, ale východiskem by mohlo být krácení prémiové složky, přestože i toto musí být ošetřeno v rámci vnitřního předpisu.

Majitel firmy si také zakládá na čistotě svých kamionů, které jsou jeho vizitkou. Řidiči jsou povinni udržovat svěřený nákladní automobil nejen zevnitř, ale také zvenku. Řidiči mají k dispozici v areálu podniku veškeré čisticí prostředky a různé čisticí stroje, vhodné na údržbu jejich automobilu. V případě neprovádění pravidelné údržby by mohly být opětovně sráženy prémie.

Důsledkem výše uvedených událostí může být vysoká fluktuace na pozicích řidičů kamionů, což tvoří základ pro další možné ohnisko krize v organizaci.

Loajalitu zaměstnanců a snížení nezodpovědnosti lze podpořit za pomoci motivačních programů pro stávající zaměstnance. Pracovníkům by byly poskytnuty finanční benefity (ale také benefity nepeněžního charakteru) za úsporu pohonných hmot, údržbu nákladních vozidel nebo za včasné přepravení nákladů. V rámci brainstormingu, který proběhl za účelem analýzy krizových ohnisek, byla také položena otázka odměňování zaměstnanců. Řidiči kamionů by například uvítali, kdyby měli na starost pouze některou z pravidelných linek např. z České republiky do německého Espelkampu. Povolání řidiče nákladního automobilu je psychicky,

ale i fyzicky velice náročná a proto odměnou by pro ně mohly být volnočasové zaměstnanecké benefity v podobě návštěv aquaparků, fitness center, masáže apod. Méně zdatní jedinci v německém jazyce by si právě přáli kurz zmiňovaného jazyka. Další doporučení v této oblasti by mohlo být pořádání teambuildingových akcí mající podobu vánočních večírků, oslav narozenin, prodloužený víkend se zajímavým programem (sjíždění vody) atd. Zmíněné aktivity pomohou stmelení kolektivu a dobrému podnikovému klimatu.

Další zjištěné krizové ohnisko jsou **legislativní nařízení, změny**. Zde je vysoká pravděpodobnost vzniku krize, tedy 80 % šance a střední, konkrétně 5,25 účinky na organizaci. Legislativní nařízení, změny jsou hrozby pro podnik, které ale nelze nijak ovlivnit, pouze se jim přizpůsobit. Sledováním možných zákonodárných změn lze přizpůsobit chování organizace, např. zajištěním odborného školení pro zaměstnance, vyčlenění části finančních prostředků na potřebné aktivity atd.

Jako poslední ohnisko krize je **nízká likvidita, rentabilita a vysoká zadluženost**. Pravděpodobnost vzniku krize byla ustanovena na 50 % s 5,6 účinky na společnost. Podnik se potýká s těmito problémy finančního charakteru především z důvodu rozsáhlejších investičních činností. Na druhou stranu ale finanční analýza také vykazuje rostoucí přidanou hodnotu a relativně vysoký provozní výsledek hospodaření. Tyto faktory mají pozitivní vliv na stanovenou krizi. V případě, že si podnik udrží, popř. i navýší dostatek výnosných zakázek, je tato situace dobře ufinancovatelná. Podnik má poměrně velkou naději dostat se z této nepříznivé situace.

## 6 Závěr

Krizový management se v posledních letech těší vzrůstajícímu zájmu, kdy i malé a střední podniky se snaží věnovat pozornost této oblasti. Prozatím to není ale v tak velkém rozsahu jako u velkých firem. Začleněním krizového řízení do podnikového systému může management firmy zabránit nejen škodám na majetku, ale především na životech zaměstnanců či jedinců vyskytujících se v bezprostřední blízkosti organizace.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření krizového profilu firmy ABC s. r. o., na který navazuje druhotný cíl v podobě návrhu opatření mající za úkol snížení nepříznivého dopadu identifikovaných krizových ohnisek na podnik.

Krizová ohniska ohrožující podnik byla identifikována na základě provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a zároveň díky brainstormingu s vedením podniku a některými zaměstnanci. Vnější prostředí bylo zhodnoceno pomocí PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil, kdežto na analýze vnitřního prostředí se podílela finanční analýza. Závěry všech uvedených metod byly implementovány do souhrnné SWOT analýzy, ze které vzešly potenciální ohniska krize podniku. Těmto potenciálním ohniskům byla odhadnuta pravděpodobnost vzniku a jejich účinky na podnik ABC s. r. o. Dosažením výsledků do krizové matice jsme získali stupeň ohrožení organizace.

Za ohniska byla označena problematika odchodů klíčových zaměstnanců, ztráta významného odběratele, konkurence v podobě velkých dopravních firem, snižující se loajalitu a navyšující se nezodpovědnosti zaměstnanců, legislativních nařízení, změn a nízké likvidity, rentability a vysoké zadluženosti. Mezi nejzávažnější ohniska patří odchod klíčových zaměstnanců a ztráta významného odběratele, které se umístili v krizové matici v oblasti definované jako „odstranění ohniska“. Zbylá část se nachází v sekci „krizový plán“.

V závěrečné fázi diplomové práce je věnována pozornost návrhům a doporučením, kdy byla navrhována možná řešení ohnisek krize.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- BERNSTEIN, Jonathan. *Manager's Guide to Crisis Management*. Blacklick: McGraw-Hill Companies, 2011. ISBN 978-0-07-177613-4.
- BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-x.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.
- DRENNAN, L., A. MC CONNEL and A. STARK. *Risk and Crisis management in the public sector*. 2. edit. London: Taylor & Francis Ltd, 2015. ISBN 978-1-315-81645-6.
- FOTR J. a kol. autorů. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FRÝBERT, Bořivoj. *Jak transformovat podnik*. Praha: Montanex, 1995. ISBN 80-85780-25-9.
- GREEN, Kaj a Oliver HANKE. *Řízení v krizových situacích. Příklady efektivních strategií*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-104-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANATKA, František. *Organizace a řízení obchodu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-94-3.
- KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-543-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOLEKTIV AUTORŮ HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Harvard Business Essentials: Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent Disasters*. Boston: Harvard Business Review Press, 2004. ISBN 978-1491394372.

- MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3604-1.
- MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management: review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. ISBN 978-3-8473-4870-2.
- PENUEL, K., M. STATLER and R. HAGEN. *Encyklopedia of crisis management*. Thousand Oaks: Sage reference, 2013. ISBN 978-1422-2612-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SPETH, Christophe. *SWOT analysis*. Namur: Lemaitre Publishing, 2015. ISBN 978-2-8062-6583-8.
- TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika. Analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí (preventivně) krizový management*. Praha: Babtext, 1999. ISBN 80-900178-5-1.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství (kdy je krize příležitostí)*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-01-1.
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

## Elektronické zdroje

AUTOLEXICON.NET. *Emisní norma EURO*. [online] [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://cs.autolexicon.net/articles/emisni-norma-euro/>

BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online] [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

CZSO. *Obyvatelstvo*. [online] [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

ČESKO. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů*. [online] [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

ČESKO. *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*. [online] [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d7.aspx>

ČESKO. *Zákon č. 361/200 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu)*. [online] [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: [http://www.mdcr.cz/cs/Legislativa/Legislativa/Legislativa\\_CR\\_silnicni/Silni%C4%8Dn%C3%ADAD+doprava/](http://www.mdcr.cz/cs/Legislativa/Legislativa/Legislativa_CR_silnicni/Silni%C4%8Dn%C3%ADAD+doprava/)

HÁLEK, Vítězslav. *Krizové řízení podniku*. [online] [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4.php?l=05&projection&p=02>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Mýtné v Německu se v roce 2016 nestihne. Kvůli Evropské komisi, tvrdí ministr*. [online] [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64188770-mytne-v-nemecku-se-v-roce-2016-nestihne-kvuli-evropske-komisi-tvrdi-ministr>

IDNES.CZ. *Povodně budou častější. Už teď jich je víc než za celé 20. století*. [online] [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/povodne-velka-voda-klimaticke-zmeny-povodne-2013-fl1-/domaci.aspx?c=A130604\\_1936507\\_domaci\\_mzi](http://zpravy.idnes.cz/povodne-velka-voda-klimaticke-zmeny-povodne-2013-fl1-/domaci.aspx?c=A130604_1936507_domaci_mzi)

MFCR.CZ. *Makroekonomická predikce – leden 2016*. [online] [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

MPSV.CZ. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online] [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

MPSV.CZ. *Nezaměstnanost v krajích a okresech*. [online] [cit. 2016-02-28]. Dostupné z:  
[https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem?stat=2000000000110&obdobi=C&rok=2016&uzemi=0&send=send&piref37\\_240429\\_37\\_240428\\_240428.pohled=1&piref37\\_240429\\_37\\_240428\\_240428.xslselect=nazev&piref37\\_240429\\_37\\_240428\\_240428.xslorder=1&piref37\\_240429\\_37\\_240428\\_240428.xslmapatag=okresy&piref37\\_240429\\_37\\_240428\\_240428.xslmapa\\_sloupec=&piref37\\_240429\\_37\\_240428\\_240428.usr1=1](https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem?stat=2000000000110&obdobi=C&rok=2016&uzemi=0&send=send&piref37_240429_37_240428_240428.pohled=1&piref37_240429_37_240428_240428.xslselect=nazev&piref37_240429_37_240428_240428.xslorder=1&piref37_240429_37_240428_240428.xslmapatag=okresy&piref37_240429_37_240428_240428.xslmapa_sloupec=&piref37_240429_37_240428_240428.usr1=1)

STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza*. [online] [cit. 2015-01-03]. Dostupné z:  
[http://strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://strateg.cz/strategicka_analyza.html)

VANĚK, M., M. MIKOLÁŠ a K. ŽVÁKOVÁ. *Evaluation methods of SWOT analysis*. 2012.  
[online] [cit. 2015-12-28]. Dostupné z:  
<http://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/94972/geoscience-eng-LVIII-2012-2-23-31-vanek.pdf?sequence=2>



## **Seznam zkratek**

EAT – Earnings after Taxes

EBT - Earnings before Taxes

EBIT - Earnings before Interest and Taxes

ČPK – čistý pracovní kapitál

HDP – hrubý domácí produkt

PHM – pohonné hmoty

ROA – Return on Assets (rentabilita aktiv)

ROE - Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)


ROS - Return on Sales (rentabilita tržeb)

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo na nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3)
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Finanční výkazy firmy ABC s. r. o.

## Přílohy

Příloha 1: Finanční výkazy firmy ABC s. r. o.

<b>ROZVAHA</b>			
ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)			
<b>AKTIVA</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	40 471	33 078	29 366
Dlouhodobý (hmotný) majetek	23 037	17 578	12 738
Oběžná aktiva	17 323	15 434	16 605
Krátkodobé pohledávky	9 966	12 005	15 082
Krátkodobý finanční majetek	7 357	3 429	1 523
Časové rozlišení	112	66	23
<b>PASIVA</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	40 471	33 078	29 366
Vlastní kapitál	2 268	1 795	283
Základní kapitál	200	200	200
Rezervní fondy	-103	-	-
VH minulých let	1698	83	-
VH běžného účetního období	473	1 512	-
Cizí zdroje	38 203	31 283	29 083
Rezervy	2 000	1 000	-
Krátkodobé závazky	36 203	30 283	29 083

Zdroj: vlastní zpracování

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)			
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	1 617	100	783
Výkony	61 118	60 545	54 119
Výkonová spotřeba	40 725	42 422	43 795
Přidaná hodnota	22 010	18 223	11 107
Osobní náklady	9 449	8 387	9 769
Daně a poplatky	297	308	-
Odpisy DNM a DHM	8 410	5 582	-
Zůstatková cena prodaného DHM	332	-	-
Změna stavu rezerv	1 000	1 000	-
Ostatní provozní výnosy	76	104	-
Ostatní provozní náklady	75	55	-
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>2 523</b>	<b>2 995</b>	<b>1 338</b>
Výnosové úroky	1	1	1
Nákladové úroky	137	39	26
Ostatní finanční výnosy	9	-1	
Ostatní finanční náklady	1 923	1 444	
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-2 050</b>	<b>-1 483</b>	<b>-1 255</b>
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>473</b>	<b>1 512</b>	<b>83</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>473</b>	<b>1 512</b>	<b>83</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>473</b>	<b>1 512</b>	<b>83</b>

Zdroj: vlastní zpracování